

**DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO DE LA  
CLÍNICA DE ORTOPEDIA Y TRAUMATOLOGÍA CLINITRAUMA IPS**

**AUTORES**

**MELISSA REYES JAMBOS**

**CESAR SILVA TERNERA**

**TRABAJO DE GRADO 2**

**ING. RITA PEÑABAENA NIEBLES**



**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA**

**BARRANQUILLA, COLOMBIA**

**2019**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA ORIGINAL**

El informe del proyecto que figura en este documento no ha sido presentado previamente para optar por un título o diploma en esta o en cualquier otra institución de Educación superior. Es resultado del conocimiento y creencia de los autores y no contiene ningún material publicado o escrito por otra persona, exceptuando el contenido conceptual que cuenta con el respectivo reconocimiento de autoría.

# TABLA DE CONTENIDO

<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE GRÁFICAS.....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>13</b>
1.1    Introducción .....	13
1.2    Antecedentes de la empresa .....	14
1.2.1    Aspectos generales del contexto. ....	14
1.2.2    Descripción general de Clinitrauma IPS.....	16
1.3    Planteamiento del problema .....	20
1.3.1    Descripción y formulación del problema. ....	20
1.3.2    Árbol de problemas. ....	22
1.4    Objetivos y resultados esperados.....	23
1.4.1    Objetivo general.....	23
1.4.2    Objetivos específicos. ....	23
1.4.3    Resultados esperados. ....	24
1.5    Etapas metodológicas del proyecto.....	25
1.6    Alcance y limitaciones .....	29
<b>CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>30</b>
2.1    Introducción .....	30
2.2    Marco de referencia.....	31
2.2.1    Marco conceptual.....	31
2.2.2    Marco teórico. ....	35
<b>CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL TRABAJO .....</b>	<b>53</b>
3.1    Introducción .....	53
3.2    Proceso de aplicación y validación.....	54
3.2.1    Grupo focal. ....	54
3.2.2    Entrevista. ....	55
3.2.3    Estudio de factores externos e internos.....	55

3.3	Análisis de resultados.....	60
3.3.1	Resultados de la entrevista.....	60
3.3.2	Resultados del estudio de los factores externos e internos. ....	66
3.3.3	Análisis DOFA.....	77
3.3.4	Definición de los ejes estratégicos de mercado para Clinitrauma IPS. ...	80
3.3.5	Definición de los objetivos estratégicos de mercado. ....	81
3.3.6	Definición de estrategias y plan táctico de mercadeo de Clinitrauma IPS. 82	
3.3.7	Diseño del sistema de indicadores de Clinitrauma IPS.....	89
3.3.8.	Plan de mercadeo Clinitrauma IPS 2020-2022. ....	94
<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>95</b>
4.3.	Conclusiones.....	95
4.4.	Recomendaciones.....	97
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>98</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>101</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Indicadores del Sistema Sanitario del municipio de Puerto Boyacá.....	16
<b>Tabla 2.</b> Municipios vecinos de la población de Puerto Boyacá.....	20
<b>Tabla 3.</b> Fases de la investigación. ....	28
<b>Tabla 4.</b> Escala de evaluación por nivel de relevancia MEFE.....	57
<b>Tabla 5.</b> Escala de evaluación por nivel de importancia MEFE.....	58
<b>Tabla 6.</b> Escala de evaluación por nivel de importancia.....	59
<b>Tabla 7.</b> Servicios prestados por Clinitrauma IPS. ....	61
<b>Tabla 8.</b> Matriz de Evaluación de Factores Externos - Análisis del Macroentorno....	69
<b>Tabla 9.</b> Análisis del Entorno Externo - Oportunidades y Amenazas. ....	70
<b>Tabla 10.</b> Matriz de Evaluación de Factores Externos - Análisis del Microentorno...	72
<b>Tabla 11.</b> Análisis del Entorno Interno - Fortalezas y Debilidades. ....	73
<b>Tabla 12.</b> Matriz de Evaluación de Factores Internos. ....	76
<b>Tabla 13.</b> Matriz DOFA - Contexto Interno Clinitrauma IPS. ....	77
<b>Tabla 14.</b> Matriz DOFA- Contexto Externo Clinitrauma IPS. ....	78
<b>Tabla 15.</b> Estrategias Fortalezas- Oportunidades Clinitrauma IPS. ....	78
<b>Tabla 16.</b> Estrategias Debilidades- Oportunidades Clinitrauma IPS. ....	79
<b>Tabla 17.</b> Estrategias Debilidades- Oportunidades Clinitrauma IPS. ....	79
<b>Tabla 18.</b> Estrategias Debilidades- Amenazas Clinitrauma IPS.....	80
<b>Tabla 19.</b> Objetivos Estratégicos de Mercadeo de Servicios de Clinitrauma IPS.....	82
<b>Tabla 20.</b> Estrategias de Mercadeo de Servicios de Clinitrauma IPS. ....	84
<b>Tabla 21.</b> Sistema de indicadores – área de mercadeo de servicios. ....	93
<b>Tabla 22.</b> Criterios del plan Táctico de mercadeo. ....	121
<b>Tabla 23.</b> Criterios de control y evaluación. ....	122

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Estructura del Sistema General de Seguridad Social en Salud.....	15
<b>Figura 2.</b> Mapa de procesos de la empresa Clinitrauma.IPS .....	18
<b>Figura 3.</b> Árbol de problemas.....	23
<b>Figura 4.</b> Metodología de la investigación.....	25
<b>Figura 5.</b> Asignación ponderal de la clasificación MEFI.....	42
<b>Figura 6.</b> Asignación de la clasificación MEFE. ....	44
<b>Figura 7.</b> Ejes estratégicos de Mercadeo de Servicios de Clinitrauma IPS. ....	81
<b>Figura 8.</b> Mapa de procesos. ....	109
<b>Figura 9.</b> Plan de mercadeo.....	112

## LISTA DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1-1.</b> Número de sedes IPS en Boyacá en 2017. ....	16
<b>Gráfica 1-2.</b> Población atendida por régimen.....	21

## RESUMEN

En el presente proyecto se desarrolla la planeación estratégica de mercadeo de la Clínica de Ortopedia y Traumatología Clinitrauma IPS a partir de una investigación de los factores tanto internos como externos que afectan el desarrollo de la operación de la clínica en general. Se establecen cuáles son los ejes, objetivos y estrategias de mercadeo que la clínica requiere para dar respuesta a una de sus problemáticas que es la necesidad de posicionarse en el mercado regional y atraer un mayor volumen de clientes. Adicionalmente, se realiza un despliegue del sistema de indicadores que el área de mercadeo de servicios de la clínica necesita para hacer seguimiento y control de las estrategias que se plantean junto con un plan de mercadeo que tendrá vigencia 2020-2022.

***Palabras clave:*** Planeación estratégica, operación, estrategias de mercadeo.



## **ABSTRACT**

The current project develops the strategic marketing planning of the Orthopedic and Traumatology Clinic Clinitrauma IPS based and developed from an investigation implicating both the internal and external factors that affect the development and the overall function of the Clinic itself. Moreover, it determines, which are the strategic pillars, its objectives and different marketing strategies the clinic requires to fulfill the growing need and amending of one of its main problems, which is the urge to position itself in the regional market, attracting a greater volume of costumers. In addition, carrying out a deployment of the system indicators that the clinic's marketing area needs to monitor and control the propound strategies along a marketing plan that will be effective in the lapse of 2020-2022.

**Keywords:** Strategic planning, operation, marketing strategies.

# INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación que se presenta, contiene información relacionada con el desarrollo de la *planeación estratégica de mercadeo* de la Clínica de Ortopedia y Traumatología Clinitrauma IPS, la cual es reconocida por el excelente servicio de asistencia médica prestada a la población implicada en accidentes de tipo laboral (Póliza ARL), accidente estudiantil (Seguro estudiantil) y accidentes de tránsito (Póliza SOAT), en el municipio de Puerto Boyacá, Boyacá.

No obstante, a pesar de ser reconocida por su calidad de servicio, los directivos de la empresa expresan que la clínica no posee un posicionamiento en el mercado en que se desenvuelve a nivel regional que invite a otros usuarios a reconocerla también como una opción de prestación de servicios de salud de excelencia, ya que ésta solo es reconocida en el Municipio de Puerto Boyacá, atendiendo —actualmente— una mínima porción del mercado que accede al Sistema General de Salud Social —SGSS—, a través de pólizas y prepagadas que representa el 2,4% de la población en el país, perdiendo grandes oportunidades comerciales en otros nichos del mercado.

Por ello, como medidas determinantes, resultan imprescindibles las alianzas estratégicas que se pueden establecer con EPS, los acuerdos de remisión de pacientes por parte entidades con afiliaciones de Planes Complementarios e incluso contratos directos con entidades del estado categorizadas en el Sisben.

Tras las consideraciones anteriores, de no plantearse o llevarse a cabo dichas prácticas asertivas para el mejoramiento del rendimiento en el mercado afín, puede darse, como consecuencias, una migración por parte de pacientes hacia Instituciones prestadoras de servicios de salud de municipios aledaños. Estas razones que se han presentado plantean la necesidad de buscar nuevas alternativas de solución, desarrollo de alianzas con otras entidades y generación estrategias que permitan fortalecer la captación de clientes y un mayor posicionamiento a nivel regional, en aras de un mayor beneficio para la empresa.

Esta investigación busca, por tanto, desarrollar la planeación estratégica del área de mercadeo de servicios de la Clínica de Ortopedia y Traumatología Clinitrauma IPS, como alternativa de solución a la problemática que se ha descrito. En consecuencia, su implementación redundará en el posicionamiento de la empresa en el mercado regional y en la necesidad de encontrar nuevas alternativas de ingreso, así como también, en la definición de estrategias de promoción para los servicios que ofrecen.

Por ello, resultó pertinente abordar el estudio a través de cuatro etapas y tiene como referente el modelo de planeación estratégica planteado por David (2003), adaptado a las necesidades del proyecto y a los requerimientos de la empresa, estableciendo el eje neurálgico de este proyecto de la siguiente manera:

Como primer aspecto a abordar, se llevará a cabo una revisión crítica de la literatura existente, se parte de una revisión de informes técnicos y académicos relacionados con la planeación estratégica de mercado. Luego se desarrollará el diagnóstico de la empresa, a través del análisis de los entornos externos e internos que afectan el posicionamiento y crecimiento de la clínica, con el fin de identificar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

En el segundo apartado, se dará el desarrollo del Plan Estratégico de mercadeo. Esta etapa se llevará a cabo a través de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, el planteamiento de los objetivos estratégicos de mercadeo que la clínica requiere a partir de los ejes estratégicos previamente analizados e identificados. Asimismo, se contempla el diseño de las estrategias de mercadeo, seguida de la evaluación y escogencia de la metodología para el Diseño del Sistema de Indicadores de gestión y por último el diseño del Plan de Mercadeo con la consolidación de la información recabada durante el desarrollo del proyecto y dejando registro del documento formal para los próximos 2 años.

Finalmente, se socializa la propuesta a las partes interesadas, teniendo presente la relevancia de este proyecto para la empresa que se estudia puesto que podrá disponer

de herramientas necesarias para garantizar su supervivencia a través del tiempo. Asimismo, determinará cuales son los factores tanto internos como externos que influyen en el desarrollo de su operación, como también un sistema de indicadores que le permitan hacer seguimiento y control de las variables más significativas para la empresa. Igualmente contar con las estrategias que le posibiliten lograr un posicionamiento regional y captar un mayor número de usuarios, con el objetivo principal de generar mayores ingresos.

# CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

## 1.1 Introducción

En este apartado se precisa en dar a conocer los antecedentes de la problemática y el de las entidades encargadas de regular el Sector Salud en Colombia, además de la distribución porcentual en el país de inscritos a Regímenes de Salud, la clasificación de las entidades prestadoras de servicios de salud, y la estadística actual de cómo se encuentran distribuidas éstas en el departamento de Boyacá. Se realiza una descripción general de *Clinitrauma IPS*, se define y se desarrolla la problemática identificada, la justificación del proyecto, los objetivos del trabajo de grado y los aspectos metodológicos a emplear en el desarrollo para el alcance de los objetivos propuestos.

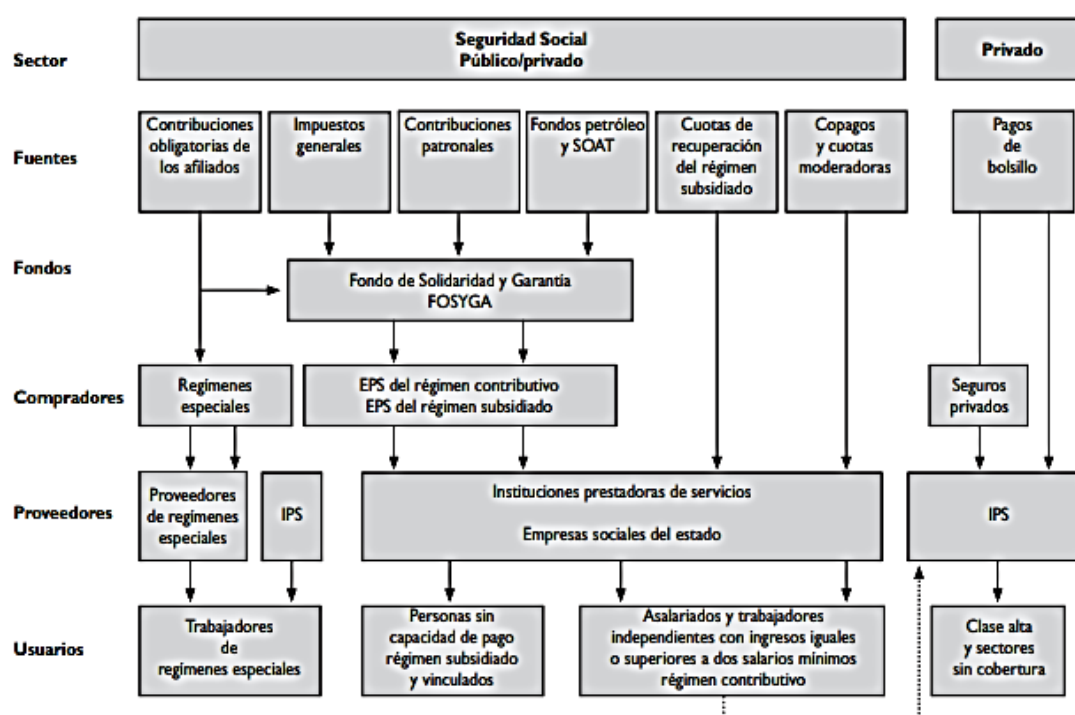
## 1.2 Antecedentes de la empresa

### 1.2.1 Aspectos generales del contexto.

El Ministerio de la Protección Social, —mediante la Ley 1444 (2011)—, fue dividido en dos: según el Artículo 7 de dicha ley, el Ministerio de la Protección Social se transformó en el Ministerio de Trabajo, y según el Artículo 9 de la misma norma, se creó el Ministerio de Salud y de Protección Social, el cual vino a ser “un ente regulador que brinda normas y directrices en materia de salud pública, asistencia social, población en riesgo y pobreza”. (Arroyave, 2009, p. 444). Asimismo, el sistema de salud colombiano quedó conformado por un amplio sector de seguridad social financiado con recursos públicos y un decreciente sector privado, cuya estructura, según sus funciones, es la siguiente:

(...) su eje central es el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS). La afiliación al sistema es obligatoria y se hace a través de las entidades promotoras de salud (EPS), públicas o privadas, que reciben las cotizaciones y, a través de las instituciones prestadoras de servicios (IPS), ofrecen el Plan Obligatorio de Salud (POS) o el POS-S para los afiliados al régimen subsidiado (RS). (Guerrero, 2011, p. 145).

También, puede apreciarse de manera detallada en la Figura 1.1:

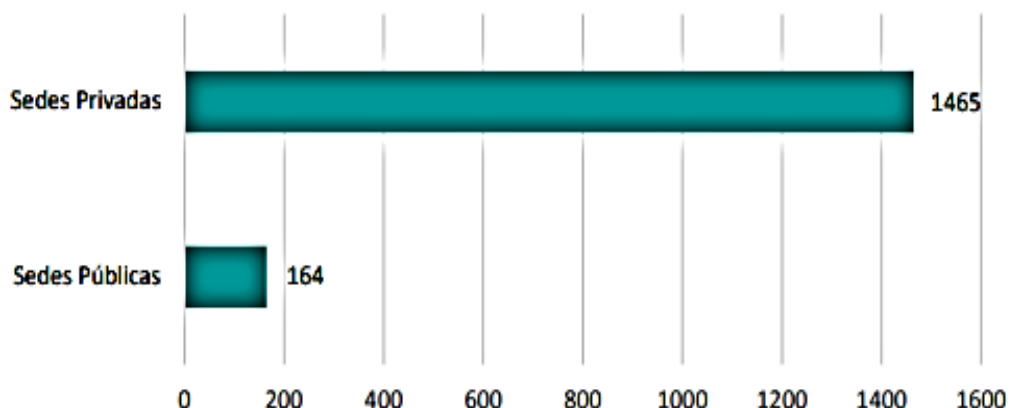


**Figura 1.** Estructura del Sistema General de Seguridad Social en Salud

**Fuente:** Tomado de Guerrero (2011).

De acuerdo con la estructura antes mencionada, las IPS tienen como objeto social, “la prestación de servicios de salud y además se encuentran habilitadas por el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad (SOGC)” (Resolución 1441, 2013, p. 1), precisando también que las IPS no sólo venden sus servicios a las EPS, también los comercializan a otros terceros tales como empresas de medicina prepagada, aseguradoras de riesgos laborales, las aseguradoras que administran el SOAT como el caso de Clinitrauma IPS, aseguradoras internacionales y otros clientes privados, entre otros.

Es pertinente aseverar que, en Colombia, “las IPS se han clasificado, de acuerdo con su naturaleza jurídica, en públicas, privadas y mixtas” (Guzmán, 2014, p. 7); asimismo, de acuerdo con la Cámara de Comercio de Tunja (2018), el departamento cuenta con una cuenta en total con una capacidad instalada de “1.630 Sedes de Instituciones Prestadoras de Salud, de las cuales el 10,6% corresponde a instituciones públicas y el 89,94% a instituciones privadas” (p. 56). Es preciso mencionar, además, que “para el año 2017, el Departamento contaba con una población de 1.279.955 habitantes; lo que podría traducir, que a cada sede le corresponde atender a 785 usuarios” (Cámara de Comercio de Tunja, 2018, p. 56). Las sedes de IPS según su naturaleza en el departamento de Boyacá hasta el año 2017, están representadas a través de la Gráfica 1-1:



**Gráfica 1-1.** Número de sedes IPS en Boyacá en 2017.

**Fuente:** Tomado de la Cámara de Comercio de Tunja (2018).

Por su parte, en lo que respecta al centro médico Clinitrauma IPS ubicado en el municipio de Puerto Boyacá, se hace palmaria la siguiente distribución de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud:

Indicador	Resultado
Número de IPS públicas	1
Número de IPS privadas	4

**Tabla 1.** Indicadores del Sistema Sanitario del municipio de Puerto Boyacá.

**Fuente:** Tomado del informe del Hospital José Cayetano Vázquez (2018).

### 1.2.2 Descripción general de Clinitrauma IPS.

*Clinitrauma IPS, Clínica de Ortopedia y Traumatología*, es una Institución prestadora de Servicios de Salud (IPS), conformada por capital privado, especializada en ortopedia y traumatología, para la atención de pacientes lesionados a causa de accidentes de tránsito.

Esta entidad de salud tiene su sede principal en el Magdalena medio, específicamente en el municipio de Puerto Boyacá, del departamento de Boyacá, contando con 21 empleados, de los cuales, 17 son directos y 4 indirectos. Es preciso aseverar que, la empresa es reconocida por el excelente servicio de asistencia médica prestada a la



población implicada en accidentes de tipo laboral (Póliza ARL), estudiantil (Seguro estudiantil) y de tránsito (Póliza SOAT). (IPS Clinica de Ortopedia Clinitrauma, 2019).

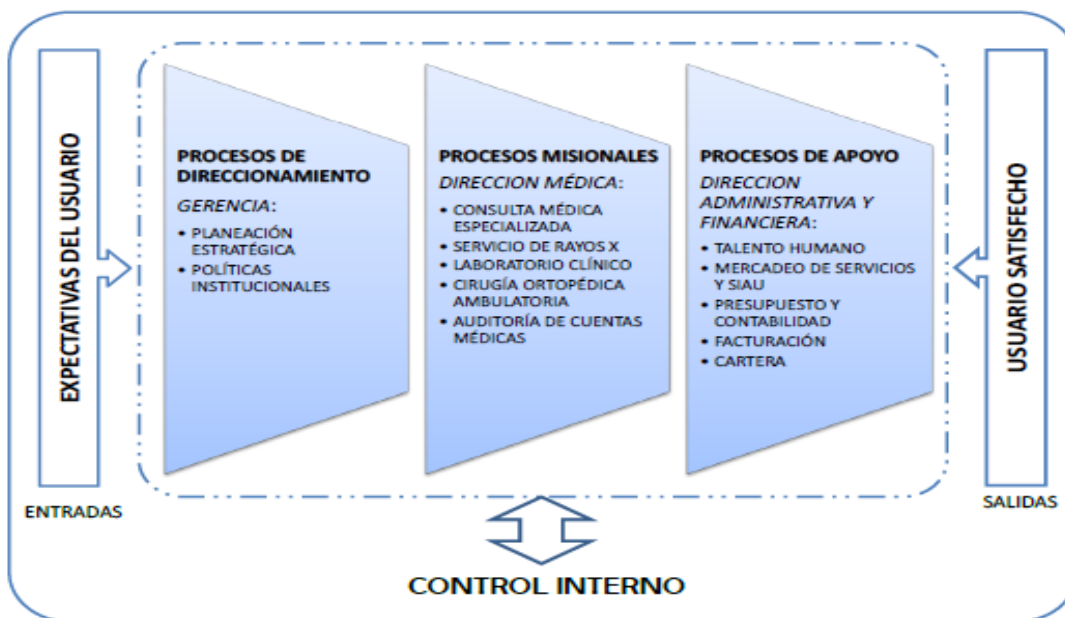
La compañía desde su creación se ha dedicado a la atención médica de pacientes de un nicho específico del mercado, enfocado en la población atendida a través de aseguradoras de riesgos laborales, educativos y de accidentes de tránsito. Este sector, que se puede llamar como el de las *Aseguradoras de riesgo*, le ha generado a la IPS ingresos que le han permitido crecer de manera continua, desde sus inicios, hasta la actualidad, dentro del espacio de mercado señalado. (IPS Clinica de Ortopedia Clinitrauma, 2019).

Entre los aspectos fundamentales que son relevantes a saber sobre el problema, la acción de los directivos de la empresa —en sus inicios — llevaron a cabo algunos estudios de mercado y análisis de algunas variables del entorno externo —social, económico, político—; esto se realizó con el fin de determinar cuál era el segmento de mercado existente por atender, que permitieron únicamente la creación de guías de direccionamiento estratégico, que incluyeron la implantación de una misión, visión, valores, objetivos, política de calidad, y el desarrollo de una serie de indicadores de características misionales. (IPS Clinica de Ortopedia Clinitrauma, 2019).

Es importante precisar que los análisis mencionados no derivaron en el planteamiento de estrategias de mercadeo desarrolladas de manera rigurosa, a través de la elaboración de un plan que condujera a la creación de una marca que le permitiera posicionar regionalmente a la empresa en el futuro. Con el análisis inicial de los entornos externo e interno, no se creó —en esencia —, la planeación estratégica de marketing, como tampoco indicadores de mercadeo que indicasen la preocupación de los directivos de la empresa por establecerse en nuevos nichos, y posicionarse en el mercado desarrollando estrategias de marketing eficientes y eficaces. (IPS Clinica de Ortopedia Clinitrauma, 2019).

### 1.2.2.1 Mapa de procesos de Clinitrauma IPS.

Teniendo en cuenta los aspectos generales de la empresa, a través de la Figura 1.2, se presentan los procesos relacionados con el *direccionamiento*, *misionales* y de *apoyo*:



**Figura 2.** Mapa de procesos de la empresa Clinitrauma IPS

**Fuente:** Elaboración propia.

### 1.2.2.2 Misión.

De acuerdo con el sitio web de la entidad de salud, la misión empresarial es:

Ofrecer servicios de calidad especializados en ortopedia y traumatología de baja complejidad a la población de Puerto Boyacá, garantizando durante el proceso de atención un diagnóstico confiable y soportando nuestros servicios sobre los pilares fundamentales de seguridad, accesibilidad, oportunidad, calidad, pertinencia y humanización del servicio prestado. (IPS Clinica de Ortopedia Clinitrauma, 2019).

### 1.2.2.3 Visión.

Con relación a la visión, la entidad de salud establece lo siguiente:

Para el 2020 ser una Institución prestadora de servicios de salud IPS, sólida, competitiva y ampliamente reconocida a nivel regional, como Institución

especializada en el cuidado del paciente con patologías de ortopedia y traumatología de baja y mediana complejidad, debidamente certificada en sus estándares de calidad. (IPS Clinica de Ortopedia Clinitrauma, 2019).

#### **1.2.2.4 Objetivos corporativos.**

En lo que se refiere a los objetivos corporativos, *Clinitrauma IPS* establece los siguientes:

Diversificar la oferta de los servicios de salud, para asegurar una mejor atención a los usuarios, de la mano de la oferta de servicios de calidad y al alcance de todos; consolidar la organización como una clínica líder en la región a nivel tecnológico, acorde con los últimos avances en equipos y procedimientos de nuestro portafolio; garantizar el servicio al 100% de los usuarios, de manera continua y basándonos en que primero es el paciente, después el proceso documental; Ampliar y fortalecer la integralidad y efectividad en la prestación de servicios de ortopedia y traumatología, articulados en redes integradas de atención; Facilitar un ambiente laboral que permita el crecimiento del talento humano, como fuente de servicio y productividad. (IPS Clinica de Ortopedia Clinitrauma, 2019).

#### **1.2.2.5 Valores empresariales.**

Finalmente, sobre los valores empresariales, es posible precisar, de acuerdo con la información del sitio web de la entidad de salud, los siguientes:

Amabilidad: ofrecer un servicio de salud especializado en ortopedia y traumatología con calidez, que garantice el buen trato y supere las expectativas creadas por el usuario; compromiso: cumplir con el objetivo de la empresa, encaminado hacia la satisfacción del usuario; ética: trabajar siempre basados en principios morales, que conlleven al buen comportamiento, cumplimiento y al deber ser; respeto: Siempre valorar a los seres humanos, sin discriminación de ninguna índole, como así mismos; responsabilidad: asumir con la mayor

responsabilidad cada uno de los compromisos adquiridos. (IPS Clínica de Ortopedia Clinitrauma, 2019).

### 1.3 Planteamiento del problema

#### 1.3.1 Descripción y formulación del problema.

Actualmente, la entidad de Salud Clinitrauma IPS, compite con las IPS que se ubican dentro del municipio de Puerto Boyacá y en los territorios vecinos o de sus límites Geográficos (ver Tabla 2), Siendo un total de 5 entidades —públicas, privadas y mixtas—, dedicadas a prestar servicios en salud de medicina general, hospitalización, cirugía y ambulancia con especialidad en ortopedia y traumatología a las comunidades; estas son, el Hospital José Cayetano Vásquez, Clínica Flavio Restrepo SAS, Clínica de fracturas VITA Ltda., la empresa social del estado ESE Salud Dorada y el Hospital Octavio olivares.

Municipio	Municipio vecino	Distancia en Kilómetros entre el municipio y su municipio vecino*	Tipo de transporte entre el municipio y el municipio vecino*	Tiempo estimado del traslado entre el municipio al municipio vecino*	
				Horas	Minutos
Puerto Boyacá	Dorada, Caldas	87.58km	Terrestre	1	30
	Puerto Salgar, Cundinamarca	54.9 km	Terrestre	1	0
	Puerto Nare, Antioquia	28.45 km	Fluvial terrestre	2	30

**Tabla 2.** Municipios vecinos de la población de Puerto Boyacá

**Fuente:** Tomado de Hospital José Cayetano Vázquez (2018).

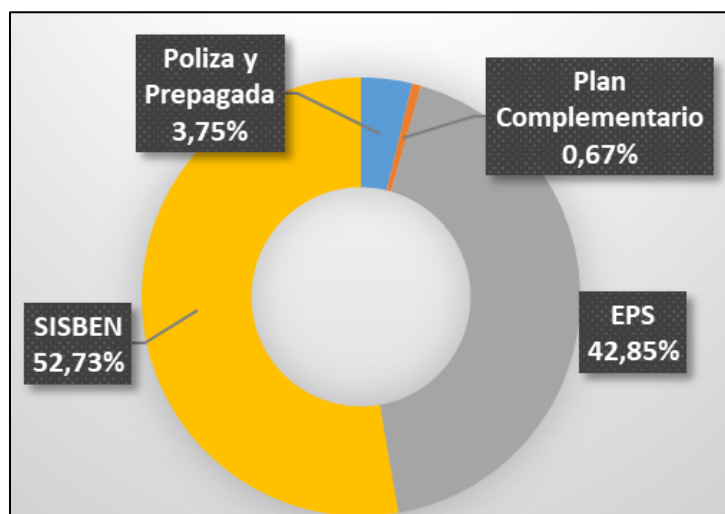
Con base al número de competidores, es posible aseverar que Clinitrauma IPS, debe prestar sus servicios en un mercado competitivo y que la demanda de servicios del territorio debe ser atraída por cada entidad a través de diferentes estrategias de mercadeo que permitan su supervivencia, de la mano de la generación de ingresos por el cumplimiento de las funciones misionales de las clínicas.

Por otro lado, la población colombiana accede al Sistema General de Seguridad Social en Salud a través de diferentes regímenes, lo cual se hace visible en:

La afiliación en los distintos regímenes de salud se encuentra distribuida en un 3,75% de la población afiliados al régimen de pólizas y prepagada, el 0.67% de

la población accede al sistema a través de planes complementarios, el 42,85% de la población accede a través de las EPS y el 52,73% se encuentra afiliado al SGSS a través del Sisbén. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018).

Entre tanto, Clinitrauma IPS sólo atiende la porción del mercado que accede al SGSS a través de pólizas y prepagadas (3,75%), perdiendo grandes oportunidades comerciales en los otros nichos del mercado. Ejemplos de lo anterior, corresponden a las alianzas estratégicas que se pueden establecer con EPS. También, los acuerdos de remisión de pacientes por parte entidades con afiliaciones de Planes Complementarios e incluso los contratos directos con entidades del estado categorizadas en el Sisben. Para Clinitrauma IPS, es de vital importancia mantener reconocimiento de su nombre y su portafolio de servicios, con sus actuales y potenciales clientes. Por esta razón, la empresa requiere para su desarrollo contar con objetivos, estrategias y herramientas de mercadeo adecuadas. (IPS Clínica de Ortopedia Clinitrauma, 2019), tal y como se describe en la Gráfica 1-2:



**Gráfica 1-2.** Población atendida por régimen.

**Fuente:** Revista Dinero (2016).

Se hace necesario, por tanto, buscar alternativas que posibiliten a la empresa captar nuevos clientes, crecer, generar mayores ingresos, posicionarse en la región e ingresar en nuevos segmentos del mercado; esto sería de gran ayuda dentro de la organización, para continuar con los ideales que tiene de atención a un mayor volumen de pacientes, no solo en el municipio de Puerto Boyacá, sino en otros sitios diferentes

a su zona de influencia. En esencia lo que la clínica desea es crecer y posicionarse en el mercado, aumentando los niveles de servicio prestados a la comunidad. Lo expresado, resulta poco viable hacerlo, si la empresa continúa con las estrategias de mercadeo que actualmente tiene y si no estudia la necesidad de realizar un análisis de las variables que afectan su entorno tanto a nivel interno como externo.

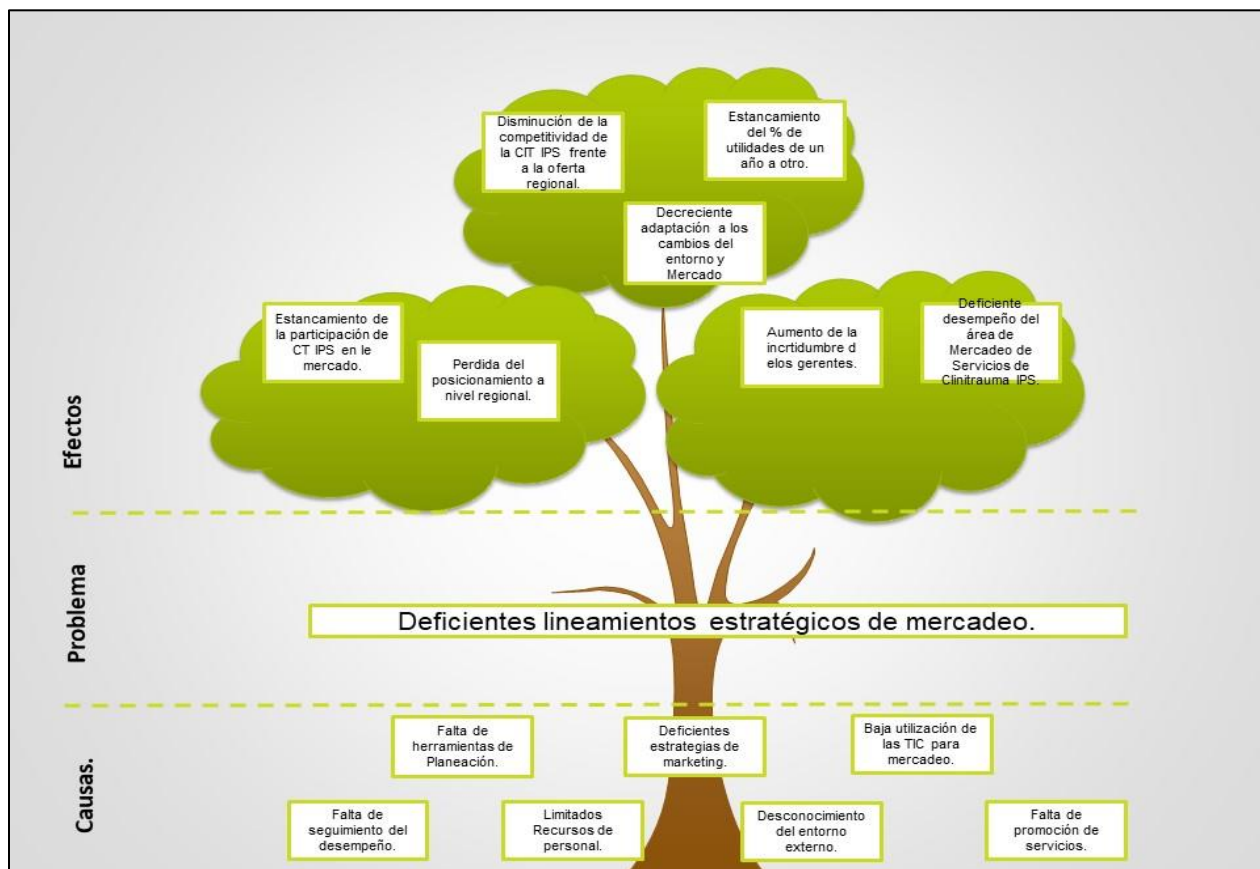
La clínica se ha enfocado en ofrecer un servicio de calidad como lo hacen la gran mayoría de empresas del sector de la salud, dejando de lado su estrategia de mercadeo. Actualmente los procesos de Mercadeo de Servicios de Clinitrauma IPS, no tienen el alcance de expansión a nuevos nichos de mercado que demanda la Clínica y no cuentan con las herramientas indicadas para controlar o medir la gestión y ejecución del área. Es pertinente anclar esta problemática con la falta de definición de objetivos, ejes estratégicos y estrategias, evaluación y medición de los planes desarrollados y al final la actuación de los involucrados.

En atención a la problemática que se ha planteado en la investigación dar respuesta a al siguiente interrogante: *¿Cuál es la planeación estratégica del área de mercadeo de servicios que requiere la Clínica de Ortopedia y Traumatología Clinitrauma IPS, para incrementar su participación en el mercado actual y determinar nuevas oportunidades de negocio?*

Tras el interrogante anterior surgen otros cuestionamientos de orden específicos que son, ¿Cuáles son los factores externos e internos que afectan a Clinitrauma IPS, impidiendo su crecimiento y posicionamiento en el mercado? ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de mercadeo que la empresa requiere, para crecer y posicionarse? ¿Cuál es la estrategia de mercadeo que necesita Clinitrauma IPS para crecer y posicionarse en el mercado?

### **1.3.2 Árbol de problemas.**

A continuación, a través del árbol problema, se define la situación central, relacionada con sus causas y efectos, identificados en Clinitrauma IPS con el fin de trazar una línea base para la definición de los objetivos de mercadeo, y posterior a esto la determinación de las respectivas estrategias para su cumplimiento.



**Figura 3.** Árbol de problemas.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 1.4 Objetivos y resultados esperados

### 1.4.1 Objetivo general.

Desarrollar la planeación estratégica de mercadeo de la Clínica de Ortopedia y Traumatología Clinitrauma IPS, con el fin de incrementar su participación en el mercado actual y determinar nuevas oportunidades de negocio.

### 1.4.2 Objetivos específicos.

- Realizar un estudio de los factores externos e internos que afectan el posicionamiento y crecimiento de la clínica Clinitrauma IPS, que permita identificar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
- Definir los ejes estratégicos de mercadeo para la empresa, teniendo en cuenta las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas analizadas.

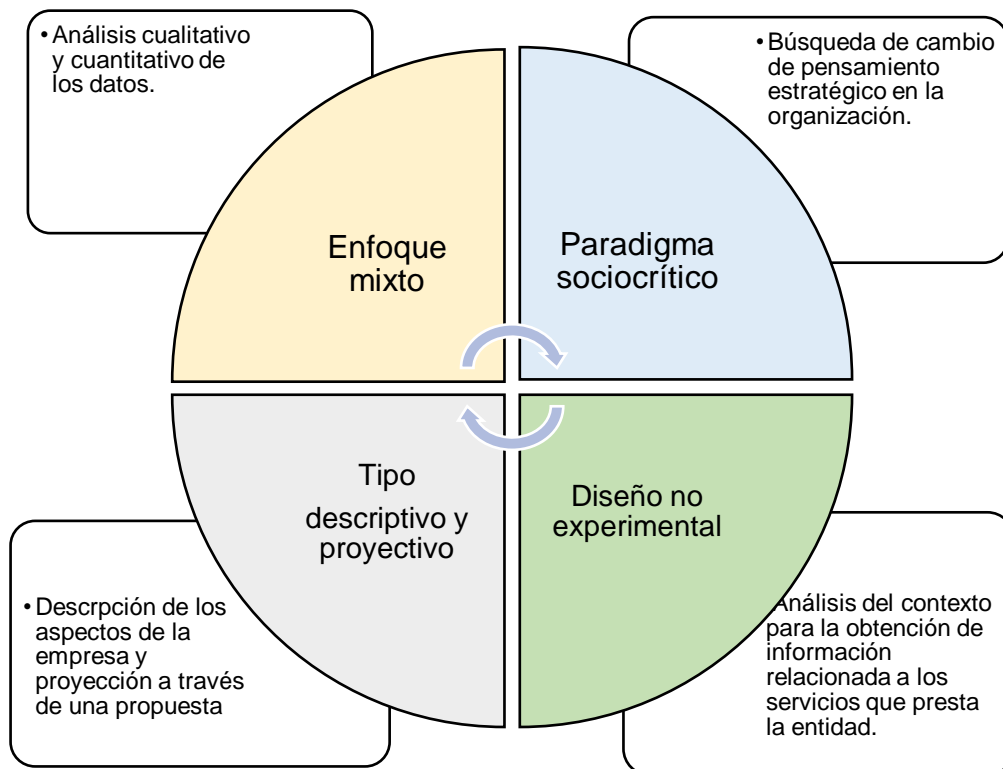
- Definir los objetivos estratégicos de mercadeo que la empresa requiere para cada uno de los ejes estratégicos que se han definido.
- Definir las estrategias de mercadeo que se han de utilizar para la consecución de los objetivos estratégicos planteados.
- Diseñar un sistema de indicadores de gestión, que permita hacer medición y control de la planeación estratégica de mercadeo de Clinitrauma IPS.
- Diseñar el Plan de Mercadeo para la Clínica de Ortopedia y Traumatología Clinitrauma IPS para la vigencia 2020-2022.

#### **1.4.3 Resultados esperados.**

- Construcción de un panorama general que le permita a la clínica poder analizar los entornos internos y externos, con el fin de elaborar las estrategias de mercadeo.
- Definición de los ejes estratégicos de mercadeo para la empresa raíz de un análisis de sus variables internas y externas.
- Definición de los objetivos estratégicos de mercadeo que la empresa necesita para posicionarse en el mercado regional y captar nuevos clientes.
- Definición de las estrategias de mercadeo que se utilizaran para que se cumplan cada uno de los objetivos estratégicos previamente planteados.
- Obtención de un sistema de indicadores que le permita a la empresa hacer evaluación y control de su planeación estratégica de mercadeo.
- Obtención de un Plan de Mercadeo con las estrategias necesarias, para el logro de los objetivos de marketing organizacionales.



## 1.5 Etapas metodológicas del proyecto



**Figura 4.** Metodología de la investigación.

**Fuente:** Elaboración propia.

Para el abordaje de la investigación, tal y como se expresa en la Figura 1-3, se ha enfatizado en hacer uso en el enfoque *mixto*, teniendo en cuenta que es un proceso “que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 123), siendo relevante para la investigación, ya que se analizan fuentes numéricas relacionadas a indicadores de la empresa, al igual que cualidades por medio de instrumentos de recolección de información como la entrevista.

Es preciso resaltar también que, durante el desarrollo de la investigación se recabará información cualitativa y cuantitativa, a través de matrices DOFA, MEFI y MEFE que permitirán encontrar las variables inmersas en los entornos interno y externo del contexto objeto de este estudio. Igualmente, se utilizarán encuestas estructuradas dirigidas a los actores comprometidos con la empresa Clinitrauma IPS. A continuación,

se describen las etapas de la metodología que se seguirán para la realización del proyecto.

También, se precisó en la relevancia del paradigma *sociocrítico*, teniendo en cuenta, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), “permite un análisis del pasado, con el fin de superar todas las ideas limitantes recibidas de este” (p. 321), lo cual concuerda con los intereses de la investigación, puesto que se busca identificar las falencias de la organización por medio de herramientas como la matriz DOFA y otros instrumentos, en aras de permitir dar cuenta de estrategias que conlleven a la superación futura de dichos aspectos de la entidad estudiada. Asimismo, se abordó la investigación bajo en diseño *no experimental*, el cual “se observa el contexto en que se desarrolla el fenómeno y lo analiza para obtener información” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 49), el cual concuerda con los intereses del estudio en curso, puesto que fomenta la observación de la situación problemática y obtiene datos relacionados a la misma.

Finalmente, otro de los aspectos fundamentales de esta investigación es el considerar importantes los tipos de investigación *descriptivo* —mención de los datos— y *proyectivo* —cómo deberían ser las cosas para el alcance de fines y funcionamiento adecuado del contexto que se estudia—, lo cual es palmario en la investigación en curso pues, se describen los datos evidenciados a través de las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, a la vez que se proyecta por medio de una propuesta una serie de alternativas que buscan solucionar la problemática visible y que son puestas en consideración ante los directivos de la organización estudiada. También, en la Tabla 3 se presentan las fases de la investigación:

Etapa metodológica	Objetivos	Actividades	Herramientas
<b>Etapa 1. Revisión crítica de la literatura existente</b>	Desarrollar la planeación estratégica de mercadeo de la Clínica de Ortopedia y Traumatología Clinitrauma IPS, con el fin de incrementar su participación en el mercado actual y determinar nuevas oportunidades de negocio.	1.1. Consulta directa en las fuentes primarias. 1.2. Consulta de fuentes secundarias. 1.3. Consulta con expertos en el tema, como ayuda para orientar la localización de la literatura pertinente para el fortalecimiento y desarrollo del proyecto. 1.4. Análisis y compilación de la información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libros, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis.</li> <li>• Compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en el área objeto de estudio de esta investigación.</li> </ul>
<b>Etapa 2. Desarrollo del Diagnóstico de la empresa.</b>	Realizar un estudio de los factores externos e internos que afectan el posicionamiento y crecimiento de la clínica Clinitrauma IPS, que permita identificar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.	2.1. Levantamiento de la información necesaria para el análisis del entorno externo e interno de la Clínica. 2.2. Recabar información necesaria para el análisis del entorno externo e interno de la Clínica. 2.3. Procesamiento, triangulación y análisis de la información. "2.4. Consolidación en un texto, del diagnóstico de la empresa, a partir del procesamiento de la información anteriormente descrita. 2.5. Definición de la línea base de trabajo, a partir del diagnóstico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases de Datos.</li> <li>• Fuentes Primarias.</li> <li>• Fuentes Secundarias.</li> <li>• Entrevistas con grupos focales.</li> <li>• Reuniones presenciales con líder del área de Mercadeo y Directivos de la Clínica.</li> <li>• Reuniones vía Skype (Video-Calls) con el líder del área de Mercadeo y Directivos de la Clínica.</li> <li>• Contacto vía mails, telefónica, mensajería instantánea.</li> <li>• Aplicación de encuestas estructuradas dirigidas a los actores comprometidos con la empresa.</li> <li>• Herramientas de análisis: Matriz MEFI, MEFE, análisis PESTEL, análisis fuerzas de Porter y Matriz DOFA.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los ejes estratégicos de mercadeo para la empresa, teniendo en cuenta las debilidades,</li> </ul>	3.1. Definición de los ejes estratégicos en compañía de los directivos de Clinitrauma IPS. 3.2. Definición de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la información obtenida en Matriz MEFI, MEFE, análisis PESTEL, análisis fuerzas de Porter y Matriz DOFA.</li> </ul>

<b>Etapa 3. Desarrollo del Plan Estratégico</b>	<p>oportunidades, fortalezas y amenazas analizadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los objetivos estratégicos de mercadeo que la empresa requiere para cada uno de los ejes estratégicos que se han definido.</li> <li>• Definir las estrategias de mercadeo que se han de utilizar para la consecución de los objetivos estratégicos planteados.</li> <li>• Diseñar un sistema de indicadores de gestión, que permita hacer medición y control de la planeación estratégica de mercadeo de Clinitrauma IPS.</li> <li>• Diseñar el Plan de Mercadeo para la Clínica de Ortopedia y Traumatología Clinitrauma IPS con vigencia 2020-2022</li> </ul>	<p>estratégicos de mercadeo que la clínica requiere a partir de los ejes estratégicos previamente analizados e identificados.</p> <p>3.3. Diseño de las estrategias de mercadeo que necesita la empresa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p> <p>3.4. Evaluación y escogencia de la Metodología para el Diseño del sistema de indicadores de gestión a través de la:</p> <p>Definición de variables y fórmulas de cálculo.</p> <p>Definición de responsables de los indicadores.</p> <p>Definición frecuencia cálculo de indicadores</p> <p>3.5. Diseñar el Plan de Mercadeo con la consolidación de la información recabada durante el desarrollo del proyecto y dejar registro del documento formal para los próximos 2 años.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de antecedentes y el diagnóstico de la situación en conjunto con los Directivos de la Organización.</li> <li>• Propuesta metodológica para el Diseño del Sistema de Indicadores.</li> <li>• Grupos focales para la definición de los ejes estratégicos</li> <li>• Reuniones presenciales y reuniones vía Skype (Video-Calls) con el líder del área de Mercadeo y Directivos de la empresa.</li> <li>• Uso de herramientas del mercadeo: Análisis 8 Ps, 4 Ps, Mix de Marketing.</li> <li>• Guías del Marco Teórico de la temática de Planeación Estratégica de Mercadeo.</li> </ul>
<b>Etapa 4. Socialización, documentación y cierre del proyecto.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerrar Proyecto de Investigación</li> </ul>	<p>4.1. Socialización de resultados.</p> <p>4.2. Definición de conclusiones del proyecto.</p> <p>4.3. Elaboración informe final del proyecto, basado en normas APA.</p> <p>4.4. Entrega del proyecto, sustentación final y presentación en Power Point.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones presenciales con los líderes de áreas, en especial el líder del área de Mercadeo y Directivos de la empresa.</li> <li>• Sesión de socialización de resultados con equipo de trabajo del área de Gestión de Mercadeo de Clinitrauma.</li> <li>• Guías o Normas APA</li> </ul>

**Tabla 3.** Fases de la investigación.

**Fuente:** Elaboración propia.

## **1.6 Alcance y limitaciones**

Esta investigación contempla el desarrollo de la planeación estratégica del mercadeo de la Clínica de Ortopedia y Traumatología Clinitrauma IPS, ubicada en el municipio de Puerto Boyacá, Boyacá, con el objetivo de establecer estrategias competitivas de mercadeo, que permitan el posicionamiento de la empresa en el mercado a nivel regional y la captación de nuevos clientes.

Los resultados que arroje este proyecto solo serán aplicables a dicha organización. Se dispone para el desarrollo de la planeación estratégica de mercadeo del área de mercadeo de servicios un tiempo determinado de seis (6) meses, contados a partir del mes de junio de 2019. Y la decisión de implementación de los resultados del proyecto, queda a discreción de los directivos de Clinitrauma IPS.

## **CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 Introducción**

En el desarrollo del proyecto surge la necesidad de ahondar en los términos y conceptos básicos referentes a la temática tratada. Por tanto, se lleva a cabo y se presenta la revisión documental de fuentes primarias y secundarias, de terminología relacionada con el tema de gestión en salud y planeación estratégica de mercadeo. El desarrollo de la Planeación estratégica de Mercadeo de Clinitrauma IPS, se aborda el marco teórico, desde tres perspectivas, el estudio de los temas de Planeación Estratégica de Mercadeo, Mercadeo en Salud y Sistema de Indicadores de Desempeño.

## **2.2 Marco de referencia**

### **2.2.1 Marco conceptual**

#### **2.2.1.1 Accidente de tránsito.**

De acuerdo con el Decreto 1283 (1996), se entiende por *accidente de tránsito* “el suceso ocasionado o en el que haya intervenido un vehículo automotor, en una vía pública o privada con acceso al público, destinada al tránsito de vehículos, personas y/o animales” (Presidencia de la República, 1996), y que, como consecuencia de su circulación o tránsito, o que por violación de un precepto legal o reglamentario de tránsito causa daño en la integridad física de las personas.

#### **2.2.1.2 Accidente de trabajo.**

Según la Ley 1562 (2012), un *accidente de trabajo*, se define como “todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional o psiquiátrica, una invalidez o muerte” (Congreso de Colombia, 2012).

#### **2.2.1.3 Accidente escolar.**

De acuerdo con Onís *et al.* (2015), un *accidente escolar* es “toda lesión física que un estudiante pueda sufrir a causa o en el desarrollo de actividades escolares que, por su gravedad, traigan como consecuencia incapacidad o daño”. (p. 334). Dentro de esta categoría se considera también los accidentes que puedan sufrir los estudiantes en el trayecto desde su casa hasta el entorno educativo y/o viceversa.

#### **2.2.1.4 Riesgo laboral.**

Con relación al *riesgo laboral*, de acuerdo con Badía (1985), puede ser comprendido conceptualmente de la siguiente manera:

(...) el conjunto de factores físicos, psíquicos, químicos, ambientales, sociales y culturales que actúan sobre el individuo; la interrelación y los efectos que producen esos factores dan lugar a la enfermedad ocupacional. Pueden

identificarse riesgos laborales relacionados globalmente con el trabajo en general, y además algunos riesgos específicos de ciertos medios de producción. (p. 25).

#### **2.2.1.5 Salud**

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2006), se define como *salud* como el “completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de enfermedad o invalidez” (p. 2).

#### **2.2.1.6 Aseguradora de riesgo.**

Según con Briceño (2003), una aseguradora de riesgo es una “entidad perteneciente al sistema financiero, dedicada a la actividad aseguradora con diferentes ramos, tales como expedición de seguros de vida, seguros contra todo riesgo y expedición de SOAT, entre otros”. (p. 32).

#### **2.2.1.7 Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT).**

De acuerdo con el Decreto 2544 (1987), el SOAT consiste en:

(...) un seguro de tipo social que se crea con el fin de amparar los daños corporales que se causen a las personas que resulten lesionadas a causa de un accidente de tránsito ya sean peatones, pasajeros o conductores, la expedición de dicho seguro es de carácter obligatorio para los vehículos automotores que transiten por el territorio colombiano.

#### **2.2.1.8 Administradora de Riesgos Laborales (ARL).**

La *Administradora de Riesgos Laborales (ARL)*, es definida por la Ley 1562 (2012), de la siguiente manera:

Es una compañía de seguros que se encarga de cubrir los gastos generados por accidentes de trabajo y enfermedades laborales. seguradora de vida con autorización de una autoridad competente para la explotación del ramo de seguros de riesgos laborales.



### **2.2.1.9 Seguro Estudiantil.**

De acuerdo con Onís *et al.*, (2015), el *seguro estudiantil* “está orientado a amparar contra el riesgo de muerte o daño corporal (gastos médicos), a los alumnos asegurados de un plantel educativo durante la vigencia de la póliza” (p. 334).

### **2.2.1.10 Siniestro.**

Según el Decreto 3390 (2007), un *siniestro es la* “ocurrencia del suceso amparado en la póliza de seguros” (Presidencia de la República, 2007).

### **2.2.1.11 Ley 100 de 1993.**

La ley 100 (1993), es aquella que regula el funcionamiento del sistema de salud colombiano, reposando en este documento las implicaciones del sistema de seguridad social integral.

### **2.2.1.12 Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS).**

De acuerdo con el Ministerio de la Protección Social (2005), las *IPS* se definen de la siguiente manera:

(...) son las entidades responsables de prestar servicios de salud a la población con altos estándares de seguridad y calidad. Estas instituciones se caracterizan por el uso intensivo de recursos humanos altamente especializados; utilizan tecnologías sofisticadas y de alto valor social; desarrollan protocolos basados en evidencia que pretende disminuir el riesgo y los costos al sistema; y buscan ser sostenibles social, medio ambiental y financieramente. (p. 15).

### **2.2.1.13 Servicio de salud.**

De acuerdo con la OMS (2005), el *servicio de salud* puede definirse de la siguiente manera:

Es cualquier acto o desempeño que una organización o profesional de la salud ofrece a otra y que en principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo podrá estar enlazada o no a un bien físico.

#### **2.2.1.14      *Mercado.***

Según Prieto (2009), *mercado* puede definirse como “el conjunto de personas con necesidades por satisfacer” (p. 22).

#### **2.2.1.15      *Mercadeo.***

De acuerdo con Prieto (2009), el *mercadeo* hace énfasis a “la forma en que las relaciones de intercambio son creadas, estimuladas, facilitadas, valoradas y gobernadas” (p. 31).

#### **2.2.1.16      *Marketing.***

Para Prieto (2009), el *marketing* abarca el estudio y análisis tanto del mercado como de los consumidores. “Asimismo, también evalúa cuáles son las gestiones comerciales más recomendadas para ofrecer un producto o servicio, captar la atención del consumidor y alcanzar su fidelización con la marca o empresa” (p. 27).

#### **2.2.1.17      *Plan de mercadeo.***

Con respecto a un *plan de mercado* —o plan de marketing— “es un documento donde se recoge el análisis de la situación de la empresa, los objetivos que busca conseguir y los pasos a seguir para conseguirlos. (Prieto, 2009, p. 29).

#### **2.2.1.18      *Diagnóstico estratégico.***

De acuerdo con Prieto (2009), el *diagnóstico estratégico* puede definirse de la siguiente manera:

Fase que forma parte de la formulación estratégica dentro del proceso de la Dirección Estratégica y que consiste en analizar cuál es la situación de la empresa en un momento determinado a través de un doble análisis: análisis del entorno (tanto general como competitivo) y análisis interno. A través del diagnóstico estratégico, la empresa puede detectar cuáles son sus oportunidades y amenazas (mediante el análisis del entorno o análisis externo de la empresa) y cuáles son sus fortalezas y debilidades (mediante el análisis de la situación interna de la empresa). De esta manera, la empresa es capaz de determinar a qué se enfrenta y con qué cuenta. (p. 31).

#### **2.2.1.19 Estrategia.**

Según Prieto (2009), una *estrategia* se define como “es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo” (p. 45).

#### **2.2.1.20 Planeación estratégica.**

Para Prieto (2009), la planeación estratégica se define como “un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (p. 74).

#### **2.2.1.21 Misión.**

De acuerdo con David (2003), la misión empresarial se define como “lo que la organización desea lograr en un periodo específico de tiempo. Si el propósito es el por qué hacer las cosas, la misión se trata de las qué cosas hacer” (p. 34).

#### **2.2.1.22 Visión.**

Según David (2003), la visión de una empresa “describe sus planes, el mundo, sus clientes y sí misma. Es decir, indica cómo le gustaría que el mundo fuese en algunos años. Esto incluye una idea de que cambios quieren ver en el mundo” (p. 19).

#### **2.2.1.23 Valores.**

De acuerdo con David (2003), los *valores* “Los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la firma. En últimas, los valores dictan la elección de la estrategia misma” (p. 25).

### **2.2.2 Marco teórico.**

#### **2.2.2.1 Direccionamiento estratégico.**

De acuerdo con David (2003), el direccionamiento estratégico “es una disciplina que, a través de un proceso denominado *Planeación Estratégica*, compila la *Estrategia de Mercadeo*, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado” (p. 20).

Asimismo, de acuerdo con Briceño (2003), la dirección estratégica surge por la necesidad de adaptación de las empresas los cambios en el entorno y poder establecer la forma de actuar en ellos. Este proceso se entiende como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa en condiciones de incertidumbre o con antecedentes escasos, mediante la organización de la información tanto cualitativa como cuantitativa de la empresa. (p. 32).

Finalmente, de acuerdo con Aguilera (2010), la dirección estratégica busca que las empresas diseñen sus estrategias de manera sistemática, lógica y racional. Esto con el tiempo les brindará a las organizaciones, soportes básicos para actuar y responder a condiciones complejas de operación. El propósito de la dirección estratégica es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro. (p. 87).

#### ***2.2.2.2 Planeación estratégica de marketing.***

La planificación estratégica de marketing es una parte de la planificación estratégica general de la empresa cuya finalidad se centra en alcanzar los objetivos de marketing que se fijen, la cual se plasma en un documento escrito denominado plan de marketing. En este documento se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan los programas y medios de acción precisos para alcanzar dichos objetivos. El Departamento de Marketing es el encargado de elaborar, ejecutar y controlar los planes de marketing. (Prieto, 2009).

Este proceso puede desglosarse en tres actividades claves: el análisis de la situación, dirigido a captar y definir las oportunidades y problemas estratégicos del mercado; la programación e implantación de los recursos necesarios para aprovechar dichas oportunidades y solventar las posibles amenazas; y el control estratégico de las decisiones adoptadas. (Prieto, 2009).

Entre tanto, Hoyos (2015), considera que, para llevar a cabo un plan estratégico de marketing, deben tenerse en cuenta los siguientes procesos:

1. Análisis de la situación; 2. Establecimiento de los objetivos de marketing; 3. Formulación de la estrategia: Estrategia corporativa: definición de la misión de la empresa, identificación de las Unidades estratégicas de negocios, análisis y

valoración de la cartera de negocios e identificación de nuevas áreas de negocio; Estrategia de unidad de negocio y Estrategia funcional. (p. 45).

### **2.2.2.3 Modelos de planeación estratégica.**

Existe una amplia variedad de modelos sobre direccionamiento y planificación estratégica, a continuación, se definen los de mejor aplicabilidad en el sector de la salud y los que a criterio de los responsables de esta investigación resumen y aportan lo necesario para cumplir el objetivo de diseñar una estrategia eficiente:

#### *2.2.2.3.1 Modelo de planeación estratégica de Fred R. David.*

Este modelo se configura como un mecanismo de aplicación del proceso de la administración estratégica. Aunque como todo modelo no garantiza el éxito, representa un enfoque claro y práctico para formular y llevar la práctica a la ejecución y evaluación de las estrategias. Este modelo está orientado a presentar las relaciones entre los principales elementos del proceso de la administración estratégica. (David, 2003).

El punto de partida obvio consiste en la identificación de la misión, los objetivos y las estrategias de la organización. Toda organización cuenta con estos elementos, aun cuando no se hayan diseñado de manera tácita; por tanto, debido a factores situacionales, la organización puede excluir ciertas estrategias por la falta de una planificación estructurada. Por tanto, el autor asevera lo siguiente:

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Esto implica que un cambio sufrido en alguno de los componentes básicos del modelo puede requerir a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes. De ahí que las actividades para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias deban ser continuas y no limitadas a un periodo de tiempo corto como un año o un semestre. (David, 2003, 150).

Las estrategias no recorren el proceso en bloque, sino que lo hacen a través de una toma de decisiones delegadas en los diferentes niveles de jerarquía de la organización. Por tanto, el proceso de retroalimentación para evaluar el desarrollo de las estrategias, el logro de la misión, las oportunidades y amenazas, las fuerzas y debilidades, los objetivos y políticas, lo hacen una etapa sumamente importante. (David, 2003).

Respecto a la estructura del Modelo de Planificación Estratégica como tal, es necesario mencionar que cuenta con tres grandes etapas (David, 2003, p. 151):

Formulación de la estrategia: desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión, auditoría externa e interna, objetivos a largo plazo, creación y evaluación de las estrategias; Implementación de estrategias: determinación de los asuntos relacionados con la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo y los sistemas de información de la gerencia; Evaluación de la estrategia: medición y evaluación del rendimiento.

#### *2.2.2.3.2 Modelo de Tom Lambert*

De acuerdo con Lambert (2000), existen ocho pasos fundamentales para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica y son, establecer la visión, definir la situación actual, acordar su visión, desarrollar sus objetivos, generar alternativas, seleccionar estrategias, convertir tácticas y elaborar el plan táctico.

Asimismo, el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente. El proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea. Una visión compartida del punto a donde se encamina la organización brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar allí y limita la consideración del estado actual a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea. (Lambert, 2000).

#### *2.2.2.3.3 Modelo de planificación estratégica aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.*

De acuerdo con Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p. 29, 30), tiene como aspectos fundamentales ciertas implicaciones que pueden describirse así:

Planeación: consiste en identificar miembros del equipo, compromisos, calendario, conocimiento del entorno, el modelo y proceso a utilizar, y factores

de una estrategia exitosa que implica resolver un sin número de preguntas con la finalidad de tomar decisiones para tener como resultados el éxito o fracaso.

Búsqueda de valores: tiene como finalidad la comparación de valores individuales, acuerdo de valores compartidos, declaración de los valores y comprensión de la cultura organizacional. Valores personales, valores organizacionales, filosofía de operaciones, cultura y análisis del grupo de interés.

Formulación de la misión: identificación del producto, servicio o función de la organización, mercado objetivo, razón para existir, declaración de la misión, ventajas y desventajas competitivas.

Diseño de la estrategia del negocio: el diseño de la estrategia del negocio es el proceso mediante el cual la organización define de manera específica el éxito, en el contexto de los negocios en que desea participar, cómo se medirá ese éxito, qué se debe hacer para lograrlo y qué tipo de cultura organizacional se necesita con el fin de alcanzarlo, mientras continúe existiendo una relación directa entre el mencionado diseño y la nueva declaración de la misión.

Auditoría del desempeño: el propósito de la auditoría del desempeño es brindar las coordenadas exactas de la ubicación de la empresa en lo importante, las dimensiones relevantes, incluidas sus fortalezas y sus debilidades internas, junto con las oportunidades y amenazas externas (Se requiere analizar el tradicional perfil de capacidades o análisis DOFA).

Análisis de brechas: Es necesario reexaminar el diseño o funcionamiento de la organización cuando el análisis de brecha revela una disparidad considerable entre la auditoría del desempeño y el perfil estratégico o las estrategias identificadas para lograrlo.

Integración de los planes de acción: es aquel aspecto de la Planeación Estratégica Aplicada en el cual se desarrollan, en primera instancia, planes de acción detallados para cada una de las líneas de negocios nuevas y existentes en la organización, para luego integrarlas en un todo coherente. Brindando una estructura apropiada, funciones de apoyo a los planes y presupuesto consistente con plan de acción.

Planeación de contingencias: la planeación de contingencias contribuye al desarrollo de un proceso para la identificación y evaluación de la capacidad de respuesta de la organización frente a sucesos no anticipados, vulnerabilidades internas y externas importantes y probables, puntos críticos y planes para cada uno.

Implementación: Implica la iniciación de varios planes tácticos y operativos, plan de comunicación, controles gerenciales y programas de remuneración que apoyen el plan estratégico, herramientas y entrenamientos. La evaluación más importante de la implementación, es el grado en que los miembros de la organización, en especial los gerentes, integran el plan estratégico dentro de sus decisiones administrativas diarias, encontrando en las respuestas a sus preguntas.

#### **2.2.2.4 Herramienta de análisis.**

A continuación, se muestran las herramientas de análisis más utilizadas en algunas de las etapas de los modelos de direccionamiento estratégico anteriormente mencionados.

##### *2.2.2.4.1 El POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio).*

El POAM es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, la alta dirección puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad, para la organización. (Serna, 2014).

De acuerdo con Serna (2014, p. 57), los pasos para la elaboración de esta herramienta de análisis son las siguientes:

Identificar los asuntos que que puedan ser oportunidades o amenazas de la organización; agrupar los asuntos por los factores; identificar los asuntos como oportunidad y amenaza; calificar y dar prioridad a la oportunidad o amenaza en las escalas alta, media o baja; ponderar el impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito actual del negocio.



#### 2.2.2.4.2 Análisis DOFA.

El método DOFA es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. Pero, realmente se utiliza adecuadamente en nuestras empresas. Es increíble que una herramienta tan conocida, pocos grupos de trabajo realmente conocen a cabalidad su aplicación. Es usual que se avance hasta la primera parte del proceso DOFA, que corresponde a la lluvia de ideas que culmina en la construcción de la matriz básica de diagnóstico. Sin embargo, el método DOFA es mucho más que esa parte del ejercicio. (Lambert, 2000).

Asimismo, el análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover. (Prieto, 2009; Serna, 2014).

#### 2.2.2.4.3 Matriz MEFI.

La matriz MEFI o *matriz de evaluación de factores internos*, se construye a través de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio. Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. (Prieto, 2009; Serna, 2014).

En esta matriz es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos, según Serna (2014, p. 11):

Planificar para que asista la mayoría de las personas que tomen decisiones dentro de la empresa; recabar toda la información posible antes de comenzar, para tener bases suficientes a la hora de buscar los factores; utilizar técnicas como *brainstorming* u otra parecida para generar la mayor cantidad de ideas posibles y analizar varios puntos de vista; documentar la información recabada

y los factores identificados dentro de la auditoría para que sirvan de punto de partida a la hora de elaborar la matriz.

Por tanto, para la construcción de la matriz MEFI, deberán tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

1. **Asignación el peso relativo:** se debe asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. (Serna, 2014).
2. **Asignación de la clasificación:** Se debe asignar una clasificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades y entre 3 y 4 a las fortalezas, tal y como lo expresa la Figura 2-1:



*Figura 5. Asignación ponderal de la clasificación MEFI.*

**Fuente:** Tomado de Serna (2014).

3. **Determina el valor ponderado:** se suman las ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa entera. Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. \*Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo

tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. (Serna, 2014).

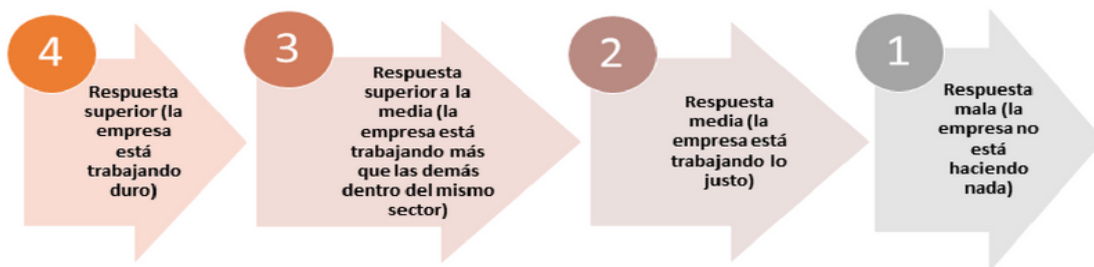
#### **2.2.2.4.4 Matriz MEFE**

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno. (Serna, 2014).

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos y es muy parecida a la que vimos anteriormente para MEFI. Se debe hacer también una auditoría, en este caso externa, para identificar las amenazas y oportunidades del sector en que se encuentre nuestra empresa, contando con las siguientes pautas para su construcción, según Serna (2014):

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.
2. Seleccionar un total de entre 10 y 20 factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su sector
3. En esta lista, primero anotar las oportunidades y después las amenazas. Trata de ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
4. **Asigna un peso relativo a cada factor:** el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.  
Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
5. **Asignación de la clasificación:** el objetivo es indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor crítico de

éxito, es decir, qué está haciendo la empresa sobre ese factor, tal y como se hace palmario en la Figura 2-2:



**Figura 6.** Asignación de la clasificación MEFE.

**Fuente:** Tomado de Serna (2014).

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en el sector de la empresa. Multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas críticas incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

#### **2.2.2.5 Mercadeo en salud y sus estrategias.**

Resulta necesario realizar mercadeo en salud, porque las tecnologías en salud son rápidamente cambiantes y el mercado tiene derecho a satisfacer sus necesidades utilizando tecnologías más modernas y seguras. Por ejemplo, la cirugía con láser o la destrucción de cálculos con equipos especializados no invasivos.

En la teoría del mercadeo se describen siete tipos de demanda que requieren tácticas diferentes, las cuales son mencionadas por Arroyave (2010, p. 15-25):

**Demanda negativa:** Se dice que existe demanda negativa cuándo la población rechaza el producto y está dispuesta a pagar por evitarlo. El mejor ejemplo podría ser el servicio prestado por el Instituto de Seguros Sociales de Colombia,

muchos afiliados prefieren pagar otros servicios médicos (Colsanitas, Humana, etc).

**Demanda Inexistente.** Se refiere a aquellos servicios que son indiferentes para la mayoría de la población. Por ejemplo, mientras muchos ejecutivos buscan realizarse chequeos cardiovasculares periódicamente muy seguramente a ninguno se le ocurre chequear su salud mental y vive estresado, con hogares destruidos, con frustraciones sexuales, etc. El mercadeo debe crear demanda hacia estos productos con demanda cero.

**Demanda potencial.** Cuando existe imposibilidad de ofrecer satisfacción a la necesidad deseada por la población. Por ejemplo, la necesidad de una vacuna o un tratamiento para el SIDA. La necesidad de un tratamiento para el síndrome post alcohólico. El papel del mercadeo es el de ofrecer la mejor alternativa posible y estar preparado para la búsqueda del nuevo producto.

**Demanda decreciente.** Cuando nuevas tecnologías hacen que la población modifique su necesidad por un servicio. Por ejemplo, la cirugía para cálculos renales será desplazada por la litotricia. El papel del mercadeo es buscar nuevas alternativas para el producto decreciente o actualizar su producto.

**Demanda irregular.** Muchos servicios tienen demanda por temporadas. Por ejemplo, es aceptado mundialmente que septiembre es el mes en el que más niños nacen. Los exámenes médicos, las vacunaciones y otros procedimientos tienen más demanda en la época de iniciación de años escolares.

**Demanda plena.** Existe complacencia mutua por el servicio que se presta. Una buena Clínica de Oftalmología usualmente se encuentra en demanda total. El papel del mercadeo es mantener ese nivel de demanda e investigar los cambios que vayan ocurriendo en las preferencias.

**Demanda excesiva.** Ocurre cuando existen niveles de demanda mayores a las manejables ocasionando deterioro de la calidad del trabajo. Esto ocurre en los servicios de urgencias de muchos hospitales y el papel del mercadeo es el de reorientar la búsqueda del servicio hacia otros centros hospitalarios.

Finalmente, en lo que respecta a las estrategias propias del mercadeo en salud, Manifiesta Arroyave (2010, p. 29), resulta importante su establecimiento porque permite el mejoramiento de los puntos de declive de la organización, aseverando lo siguiente:

El espectro de la aplicación de la mercadotecnia a la actividad sanitaria no se limita a sus posibilidades en la promoción de salud y fomentar estilos de vida saludables, abarca la calidad de los servicios de salud, el uso racional de recursos y el planteamiento y contribución para solucionar los distintos problemas de salud pública que se generan como consecuencia de la inequidad. La alta competitividad a que conduce la globalización, requiere del mercadeo como una herramienta que oriente al desarrollo hacia el bienestar, hacia el consumo ético y el desarrollo sustentable.

#### **2.2.2.6 Cultura organizacional y plataforma estratégica.**

Según Alzate (2004, p. 120), en relación con la cultura organizacional y la plataforma estratégica, deben tenerse en cuenta los siguientes criterios:

Ambiente: El medio ambiente de la mercadotecnia es la totalidad de fuerzas y entidades que rodean y pueden afectar la estrategia de mercadotecnia de un producto determinado. Está constituido por el *estrato organizacional* —inmediato al producto—, *estrato del mercado* —compradores actuales—, *estrato del macroambiente* —economía, tecnología, legislación y cultura—, *estrato del medio exterior* —fenómenos del medio exterior—.

Competitividad: en los mercados se encuentra el ambiente competitivo que presiona la búsqueda de estrategias permanentes para proteger los mercados actuales, ganar nuevos mercados, afrontar los competidores y satisfacer a los clientes.

Estrategia: una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal.

**Misión:** la misión proporciona una guía consistente en la toma de decisiones importantes por parte de la gerencia. La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa.

**Visión:** es un proceso intelectual mediante el cual un actor determinado, en su carácter de sujeto protagonista de actividades estratégicas, formula o representa un futuro posible. Metafóricamente, la visión estratégica es una suerte de proyección del presente hacia el futuro o una reflexión del futuro en el presente.

**Objetivo:** los objetivos son los que marcan las metas a alcanzar e incluso cómo alcanzarlas. Los objetivos que la empresa establezca para cualquier acción o departamento deben ser siempre coherentes con los objetivos genéricos que se establezcan en el plan estratégico de la empresa, que es el que articula toda la actividad y evolución de la entidad.

**Meta:** es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios, de tal forma que permite medir la eficacia del cumplimiento de un programa.

**Calidad:** la provisión de servicios accesibles y equitativos, con un nivel profesional óptimo, que tiene en cuenta los recursos disponibles y logra la adhesión y satisfacción del usuario.

**Servicio:** en el concepto de servicio se identifican dos componentes: uno que corresponde específicamente a la actividad objeto del mismo, y otro que responde a la forma y manera como se realiza dicha actividad.

### ***2.2.2.7 Creación del plan de marketing.***

#### ***2.2.2.7.1 Fases del plan de marketing.***

De acuerdo con Ansoff (1997), las fases del plan de marketing son las siguientes:

**Descripción de la situación:** en la descripción de la situación actual externa se describen aquellos factores que son externos y por tanto incontrolables por la

empresa pero que afectan directamente a su desarrollo. (se tienen en cuenta los criterios *entorno general, entorno sectorial, entorno competitivo y mercado*).

Análisis de la situación: el objetivo de la etapa del análisis de la situación es dar a conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa. Tenemos que estudiar y analizar la información recopilada en la etapa anterior para ello utilizaremos la matriz de análisis DOFA.

Fijación de objetivos: una vez se ha analizado la situación, se está en disposición de establecer los objetivos de una forma realista. Los objetivos tienen que ser adecuados y coherentes, de nada sirve fijar unos objetivos inalcanzables, lo único que podemos conseguir con ello es la desmotivación.

Estrategia de marketing: las estrategias en el plan de marketing definen cómo se van a conseguir los objetivos de la organización, y estas son, las *estrategias de segmentación, de posicionamiento y marketing mix*.

El plan de acción: es la etapa más operativa del plan de marketing. Esta parte táctica del plan permite llevar a cabo las estrategias de marketing para cumplir con los objetivos fijados. Este incluye, *acciones sobre productos, sobre venta y distribución y comunicación*.

Supervisión: llevar a cabo sesiones de revisión frecuente de las estrategias puestas en marcha y los objetivos que se han logrado, identificando además falencias y/o debilidades para actuar de manera inmediata.

#### 2.2.2.7.2 Establecer correctamente los objetivos de marketing

Para Aguilera (2010, p. 103), es imprescindible para las organizaciones establecer objetivos de marketing claro, por lo cual establece las siguientes condiciones:

Se deben formular por escrito, evitar problemas e interpretaciones erróneas.

Estudiar y conocer perfectamente el mercado, la situación de nuestra empresa y su competitividad. De esta forma podremos definir de forma correcta los objetivos a cumplir.



Deben ser realistas y no establecer objetivos inalcanzables, ya que si se fijan objetivos que no se van a cumplir, se obtendrá el efecto inverso y desmotivará al equipo implicado en su consecución. Esto no quiere decir, que no deba existir una dificultad en alcanzarlos, si no que su establecimiento y fijación, deberán plantearse siempre como un reto.

Los objetivos tienen que ser concretos. Muchas de las empresas de hoy en día, definen sus objetivos, con un: “aumentar la facturación un 10%”. Esta definición de objetivos, es incompleta, ya que tendremos que concretar, por cada unidad de negocio, producto o servicio, incluso si es necesario por zonas geográficas.

Deberá haber coherencia, entre los objetivos a corto, medio y largo plazo. Lógicamente los objetivos a corto plazo son el camino, para llegar a la situación deseada a largo plazo.

Es necesario obtener un compromiso y una aceptación, por parte de todo el equipo implicado. El grado de compromiso con los objetivos, es una de las principales claves para que se alcancen.

Los objetivos tendrán que disponer de elementos de control. Además de evaluar y controlar, nos permitirá corregir posibles desviaciones que pudieran entorpecer el correcto cumplimiento de objetivos.

Por último, comentar que además de establecer los objetivos de forma cuantitativa, existen una serie de objetivos, que los debemos de formular de forma cualitativa. Como, por ejemplo, aquellos objetivos, que no se puedan cuantificar o son más genéricos o menos tangibles, como puedan ser, objetivos de notoriedad o de imagen de producto o marca. Además, también debemos establecer de forma cualitativa, aquellos objetivos, que medir su cuantificación, supongan un coste elevado para la empresa.

#### *2.2.2.7.3 Marketing mix: las 4ps y las 8ps.*

Las 4Ps del Marketing son parte de un concepto que podemos nombrar como el Marketing Mix, o también como Mezcla de Marketing. Ellos son los pilares básicos de

cualquier estrategia. Según Ansoff (1997, p. 98), las 4ps están integradas por los siguientes aspectos:

**Producto:** Pero más que eso, hay que entender y definir que será entregado en ese producto. Y eso envuelve: su concepto; cuales funciones él debe de cumplir; cómo es físicamente y con qué se parece; cómo el cliente puede utilizarlo; cuál es su nombre. El producto es todo aquello que se ve de la empresa. Lo demás también es muy importante, pero el producto es lo que determina el éxito o el fracaso del negocio.

**Precio:** es nada más y nada menos que lo que vas a cobrar por el producto que entregas a tu cliente. Pero esta P no representa sólo el valor monetario, sino también el valor agregado de la marca. Por eso, es importante saber cuánto cuesta tu producto para ser producido, cuánto costará para ser entregado y para ser vendido. Sólo así, podrás calcular cuánto las personas estarían dispuestas a pagar por ello.

**Plaza:** la plaza o el punto de venta es dónde pones tu producto o servicio en el mercado. En otras palabras, es como tu cliente llega a ti. Es fundamental saber dónde vive tu público y dónde ellos consumen tu producto. Eso quiere decir cuáles establecimientos tus clientes suelen frecuentar, si prefieren comprar online o en tiendas físicas y otros puntos sobre la distribución y el consumo.

**Promoción:** la promoción de un producto según el concepto de las 4Ps no tiene relación con descuentos o rebajas. Ese tipo de promoción está directamente conectada al marketing del producto y cómo promocionarlo.

Por su parte, en cuanto a las 8ps, manifiesta Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p. 126), las siguientes características de los ítems que conforman a este plan de marketing mix, que además incluyen las 4ps antes mencionadas, por lo cual resultan un complemento:

**Personas:** saber dónde divulgar tu marca o cómo llegar a tu público final es muy importante. Todo eso depende del marketing, pero también del análisis del comportamiento de tu persona.

Procesos: este ítem representa a todos los flujos de trabajo, procedimientos y metodologías que deben ser utilizados por la empresa.

Presencia: este pilar también es conocido como evidencia física o palpabilidad y se relaciona con la observación del ambiente en el cual el servicio es prestado o el producto es vendido. Es la forma cómo la empresa interactúa con esa comunidad.

Productividad: este pilar también es conocido como rendimiento y calidad. Con este ítem, podemos hablar sobre el éxito que tu empresa ha tenido, o no, ante el mercado.

### **2.2.2.8 Indicadores de desempeño.**

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. (Lambert, 2000).

Tras lo anterior, de acuerdo con Lambert (2000, p. 179), las etapas para la elaboración de los indicadores de desempeño son las siguientes:

Formulación del problema: ¿qué se quiere medir? La identificación del objeto de medición (política, programa, proyecto o problemática) es el primer aspecto que se debe establecer en un estudio determinado. El segundo paso consiste en determinar cuál es el aspecto específico que interesa evaluar de dicho objeto de medición, el cual puede estar relacionados con la formulación, los insumos, los procesos, los resultados, los impactos, la gestión o los productos.

Definición de las variables: una vez definido qué se quiere medir, puede procederse a la elaboración del indicador, para lo cual se establecen las variables que lo conforman y la relación entre ellas para que produzcan la información que se necesita. Las variables, una vez identificadas, deben ser definidas con la mayor rigurosidad posible asignándole un sentido claro, para evitar que se originen ambigüedades y discusiones sobre sus resultados. Así

mismo, se debe tener claridad de quién y cómo produce dicha información para de esta forma mejorar el criterio de confiabilidad.

Selección de indicadores y selección de los datos: de modo general, un indicador debe ser de fácil comprensión e interpretación y debe permitir establecer relaciones con otros indicadores utilizados para medir la situación o fenómeno en estudio, es decir, debe ser comparable en el tiempo y en el espacio. Metodológicamente, debe ser elaborado de forma sencilla, automática, sistemática y continua. El proceso de selección de indicadores depende del contexto teórico en el que se les requiera, es decir, dependen en buena medida de las características del proyecto a evaluar o área de estudio que se vaya a emprender.

Diseño del indicador: se requiere de la identificación del contexto, la determinación de usos y actores, identificación de fuentes de información y procedimientos de recolección y manejo de la información, definición de responsabilidades y documentación del indicador.

Teniendo en cuenta todos los aspectos mencionados, cabe precisar que un sistema de seguimiento y evaluación basado en indicadores, es una herramienta que permite valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos de un plan, programa o proyecto, para lo cual identifica y selecciona la información que permita tomar decisiones, aplicar correctivos y sistematizar experiencias.

## **CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL TRABAJO**

### **3.1 Introducción**

En este capítulo se lleva a cabo el despliegue de los instrumentos aplicados para la obtención de los datos y sus resultados, Iniciando por el análisis de los factores externos e internos que afectan los procesos de mercadeo de servicios de Clinitrauma IPS. Seguidamente se definen y se explican, las herramientas utilizadas para el levantamiento, síntesis y análisis de la información de los entornos de la Organización recolectados, a través del desarrollo de grupos focales y reuniones virtuales con directivos, y con el encargado de los procesos de mercadeo de servicios de Clinitrauma IPS.

## 3.2 Proceso de aplicación y validación

### 3.2.1 Grupo focal.

El grupo focal se escogió como herramienta para la recolección de información, por la necesidad de profundizar en las valoraciones y expectativas de los involucrados, acerca de los factores externos e internos que afectan las operaciones de Clinitrauma IPS.

La sesión, se llevó a cabo con participación del Gerente Administrativo de Clinitrauma IPS, el Jefe del área de Mercadeo de Servicios y los Investigadores del proyecto, debido a la finalidad de la investigación en curso. Los colaboradores por parte de Clinitrauma IPS, fueron escogidos como las personas con la experiencia y el conocimiento necesario para el abordaje de la temática planteada.

El grupo focal tuvo como moderadores a un investigador del proyecto de investigación, el cual antes de dar inicio a la sesión, estudió las características de la temática bajo análisis, así como las particularidades por las cuales se convocó a los participantes. El moderador utilizó para el desarrollo del grupo focal la *Guía para el estudio de factores externos e internos de mercado de Clinitrauma IPS* (ver Anexo 1), con el fin de obtener información cualitativa relacionada con los factores externos e internos de mercado de Clinitrauma IPS.

La discusión de la mesa de trabajo se centró en el Análisis del Macroentorno y Microentorno Externo a través del análisis de las perspectivas de Pestel, y las fuerzas de Porter respectivamente, y el Análisis del Entorno Interno de Clinitrauma IPS a través de la revisión de las variables primarias del entorno y áreas funcionales de la organización. Se estructuró un cronograma con las horas de inicio y finalización de las discusiones, y un cierre del grupo focal.

El grupo focal se desarrolló de forma dinámica, con la activa participación de los colaboradores de Clinitrauma IPS, y la guía de los investigadores. Lo que permitió la máxima extracción de datos e información para la posterior construcción de las matrices del estudio de los factores externos e internos (MEFE y MEFI).

Para revisión en detalle de los cuestionamientos formulados a los directivos y trabajadores de Clinitrauma IPS, ver Anexo 1.

### **3.2.2 Entrevista.**

En esta fase de la investigación se escogió como herramienta la entrevista no estructurada, con el fin de obtener información relevante y detallada con relación a las perspectivas de producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos, presencia, y productividad, consideradas las 8 Ps de la mezcla de mercadeo.

La sesión de *entrevista* se realizó al Gerente Administrativo de Clinitrauma IPS, y éste fue escogido por ser la persona con la experiencia y el conocimiento necesario para el abordaje de la temática planteada. Se designó como entrevistador a uno de los investigadores del proyecto, y para su desarrollo éste utilizó la *Guía para el Análisis de las 8 Ps del Marketing en Clinitrauma IPS* (ver Anexo 2). La entrevista se centró en la discusión abierta sobre las perspectivas de la mezcla de mercadeo, y el análisis de la situación actual de cada una de ellas en Clinitrauma IPS.

La información recolectada en esta sesión es utilizada posteriormente en la construcción del análisis DOFA y en la definición de los ejes estratégicos de mercadeo de Clinitrauma IPS, teniendo en cuenta lo referido por el entrevistado con respecto a cada una de las perspectivas.

### **3.2.3 Estudio de factores externos e internos.**

Para el estudio de los factores externos e internos que afectan a Clinitrauma IPS, es necesario llevar a cabo el levantamiento de la información necesaria, relacionada con el Macro y Micro entorno en el cual se desenvuelven las operaciones de la empresa. Dichos entornos son analizados desde distintas perspectivas, planteadas en diferentes herramientas como lo son el Análisis Pestel y las Fuerzas de Porter.

### **3.2.3.1 Estudio de factores externos.**

La herramienta utilizada para el análisis del Macroentorno y del Microentorno de los factores externos de Clinitrauma IPS, es la matriz MEFE, la cual permite sintetizar y valorar información económica, ambiental, política, gubernamental, social, jurídica, tecnológica y competitiva.

La recolección de esta información se llevó a cabo mediante el levantamiento de un grupo focal, realizado con participación del Gerente Administrativo, el responsable del área de Mercadeo de Servicios de Clinitrauma IPS y los investigadores de este proyecto. Con el análisis del entorno externo se logran detectar oportunidades que podrían beneficiar a la organización, y amenazas que podrían perjudicarla, esto con el fin de formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

#### *3.2.3.1.1 Análisis del macroentorno.*

El análisis del Macroentorno de Clinitrauma IPS permitirá identificar y detallar, los aspectos que han tenido o tienen una especial influencia en sus procesos, además de analizar qué cambios se están produciendo y cuáles de estos cambios serán más o menos importantes en el futuro de la empresa y su competencia.

Se utiliza como herramienta de análisis la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), a través del análisis de las perspectivas de PESTEL, en función de aspectos de tipo políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos, jurídico-legales y otros que, tengan alguna incidencia.

La discusión alrededor de estos temas se llevó a cabo durante el desarrollo de un grupo focal, en el cual se dio apertura a la temática, explicando a los interesados el objetivo del análisis. Paso seguido se realizan una serie de interrogantes planteados en el Anexo 1, dando espacio a una lluvia de ideas que da respuesta a cuáles son los factores que influyen dentro de cada perspectiva planteada, el cómo se miden actualmente en la Organización, y la asignación de pesos por factores que indican la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector de la empresa. Y por último a la evaluación por nivel de importancia de cada factor —



Amenaza importante: 1, Amenaza menor: 2, Oportunidad menor: 3 y Oportunidad importante: 4 — (Ver Tabla 4).

CALIFICACIÓN	
Amenaza importante	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

**Tabla 4.** Escala de evaluación por nivel de relevancia MEFE.

**Fuente:** Tomado de Serna (2014).

**Asignación de un peso relativo a cada factor:** En esta herramienta se asigna un peso relativo a cada factor de estudio. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector de la empresa.

Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. El objetivo es indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor crítico de éxito, es decir, qué está haciendo la empresa sobre ese factor.

**Asignación de la clasificación:** Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, mientras que los pesos, se basan en el sector de la empresa. Se debe multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Paso seguido se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas críticas incluidas en la matriz MEFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

Las calificaciones que como resultado den de 3.0 a 4.0 se interpretan como favorables, mientras que las que den de 1.0 a 1.99 se dice que indican una posición débil, de 2.0

a 2.99 se considera como una posición media, siendo la calificación de 2.5 el valor promedio.

### 3.2.3.1.2 Análisis del microentorno.

El análisis del microentorno de Clinitrauma IPS tiene como objetivo identificar y comparar la situación actual de las perspectivas externas que rodean el sector en donde se desenvuelve la Organización.

Se utiliza como herramienta de análisis la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), a través del análisis de las fuerzas de PORTER, en función de nuevos entrantes, competidores, clientes, proveedores y sustitutos. (Ver Tabla 5), este modelo de análisis se plantea para exponer de manera resumida, el efecto de diferentes perspectivas, que afectan la competitividad de Clinitrauma IPS en el sector salud.

En el grupo focal, se analizaron las perspectivas de las fuerzas de Porter a través de la aplicación de una serie de interrogantes planteados en el Anexo 1, dando espacio a una lluvia de ideas que dio respuesta a cuáles son los factores que influyen dentro de cada perspectiva planteada. Se discutió sobre el estado actual de cada una, si se miden, la forma cómo lo llevan a cabo en la Organización, para al final de la discusión, asignar unos pesos por factores que indican la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector salud. Por último, se realizó la evaluación por nivel de afectación de cada factor (Amenaza importante: 1, Amenaza menor: 2, Oportunidad menor: 3 y Oportunidad importante: 4). (Ver Tabla 5).

CALIFICACIÓN	
<b>Amenaza importante</b>	1
<b>Amenaza menor</b>	2
<b>Oportunidad menor</b>	3
<b>Oportunidad importante</b>	4

**Tabla 5.** Escala de evaluación por nivel de importancia MEFE.

**Fuente:** Tomado de Serna (2014).

La asignación de pesos relativos y la clasificación por nivel de afectación, se lleva a cabo bajo la misma metodología esquematizada en el *análisis del Macroentorno* del apartado anterior.

### 3.2.3.2 Estudio de factores internos.

Para el análisis de los factores internos de Clinitrauma IPS, se utiliza la matriz MEFI la cual sintetiza y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales y de apoyo de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

El estudio de factores internos sirve para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio. Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

En el grupo focal, se analizaron las variables primarias del entorno interno de Clinitrauma IPS, a través de la aplicación de una serie de interrogantes planteados en el Anexo 1, dando espacio a una lluvia de ideas que dio respuesta a cuáles son los factores que influyen dentro de cada perspectiva planteada. Se discutió sobre el estado actual de cada una, si se miden, la forma cómo lo llevan a cabo en la Organización, para al final de la discusión, asignar unos pesos por factores que indican la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector salud.

El estudio de los factores internos se realiza con la ayuda de la Matriz de Factores Internos (MEFI). Para desarrollarla, se califican los factores según el impacto de las variables en la empresa, en debilidad importante: (1, debilidad menor: 2, fortaleza menor: 3, fortaleza importante: 4). (Ver Tabla 6).

CALIFICACIÓN	
Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

**Tabla 6.** Escala de evaluación por nivel de importancia

**Fuente:** Tomado de Serna (2014).

**Asignación de la clasificación:** El objetivo es indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor crítico de éxito, es decir, qué está haciendo la empresa sobre ese factor. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias y el impacto de las mismas en la empresa.

Se clasifican como debilidades y fortalezas, en la Matriz DOFA. Las debilidades importantes (calificadas con valor de 1) y las fortalezas importantes (calificadas con valor de 4). Las debilidades menores (calificadas con 2) y las fortalezas menores (calificadas con valor de 3), por definición no se tienen en cuenta para el análisis de la Matriz DOFA.

### 3.3 Análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de acuerdo a las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación, con el fin de conocer los puntos de partida para la formulación de estrategias en aras del mejoramiento de las necesidades que se evidencien.

#### 3.3.1 Resultados de la entrevista.

Centrando el interés en abordar las 8ps por medio de la entrevista al colaborador de Clinitrauma IPS seleccionado, fue posible evidenciar los siguientes resultados:

##### 3.3.1.1 Perspectiva de producto.

Clinitrauma IPS ofrece a la población, servicios de salud de la especialidad de Ortopedia y Traumatología. Los servicios que presta la Organización son los siguientes:

Servicios	% Promedio de ingresos por servicios/Total de servicios
Cirugía Ortopédica	60%
Anestesia	60%
Medicina General	40%
Ortopedia y/o traumatología	90%
Consulta prioritaria	30%
Transporte asistencial básico.	10%

<b>Radiología e imágenes diagnósticas</b>	70%
<b>Servicio farmacéutico</b>	40%
<b>Proceso esterilización</b>	60%
<b>Fisioterapia.</b>	40%

**Tabla 7.** Servicios prestados por Clinitrauma IPS.

**Fuente:** Obtenido de entrevista a personal de la organización (2019).

El entrevistado afirma que, los servicios de ortopedia y traumatología, radiología e imágenes diagnósticas, así como los de cirugía ortopédica, anestesia y esterilización, son los que generan mayor porcentaje de ingresos, comparado con el total de ingresos para la clínica. En contraste los servicios de consulta prioritaria y de transporte asistencial son los que menos ingresos generan para la clínica.

Además, el colaborar de Clinitrauma IPS considera que, a diferencia de cualquier otro producto, por su naturaleza de servicios, los que ofrece la clínica resultan intangibles, las percepciones subjetivas de los pacientes desempeñan un papel muy importante en su evaluación, y además no se pueden almacenar. Esto es distante del tratamiento de los elementos tangibles que permiten la prestación de dichos servicios.

Se concluye que en el plan táctico de mercadeo se deben desarrollar estrategias enfocadas a producto, que se especialicen en el mercadeo de los servicios con mayor efecto en los ingresos de la compañía, y que además no se debería desperdiciar recursos en estrategias de mercadeo enfocadas en servicios de poca rotación.

### **3.3.1.2 Perspectiva de precio.**

Para las Instituciones Prestadores de Servicios de Salud, específicamente para Clinitrauma IPS, los precios son controlados a través de un Manual Tarifario SOAT, en el cual se determina la nomenclatura y la clasificación de los procedimientos médicos, quirúrgicos y hospitalarios. El ente encargado de anualmente, recomendar el régimen y los criterios que se deben adoptar por parte del Gobierno Nacional (Ministerio de Salud) para establecer el régimen tarifario contenido en el Manual, es el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud.

Ante esto, el precio se convierte en una variable que no agrega diferenciación en el servicio. Sin embargo, los costos de insumos hospitalarios, equipos y servicios

médicos, son un componente que, si es controlado por la organización, y en el cual se desarrollan múltiples estrategias, relacionadas con la minimización de éstos.

Los insumos hospitalarios, equipos y servicios médicos, son adquiridos de acuerdo a las necesidades de cada tipo de servicio ofrecido al paciente, y van desde cánulas, catéter, instrumentación médica, prótesis, implantes, fijadores, herramientas quirúrgicas, camillas, sillas de ruedas, servicios profesionales de médicos, enfermeras, especialistas, técnicos, entre otras.

Más del 95% de los insumos hospitalarios son adquiridos con proveedores locales que importan sus productos del exterior. Debido al volumen, de las compras, Clinitrauma IPS logra obtener grandes descuentos con sus proveedores, permitiéndole aumentar el margen de los servicios que ofrece. En promedio más del 90% de los equipos médicos adquiridos por la Organización son comprados en el exterior, durante ferias médicas, y a través de importaciones directas.

Lo anterior ha facilitado la compra a precios más bajos, de los equipos de alta tecnología, aprovechando las compras directas a fabricantes y márgenes relacionados con tasas de cambios. Por último, el costo de los servicios de profesionales, tecnólogos y técnicos, es uno de los componentes de más difícil reducción y cálculo, debido a que, por la ubicación geográfica y la escasez de mano de obra calificada local, se hace necesario el traslado de profesionales desde otras partes del país, trayendo consigo mayores costos de contratación y salariales. Esto supone la necesidad de desarrollar estrategias en el plan táctico, en torno al costo de contratación de personal especializado.

#### **3.3.1.3 Perspectiva de plaza.**

Actualmente Clinitrauma IPS se encuentra ubicada en el Magdalena medio en el municipio de Puerto Boyacá, departamento de Boyacá. Clinitrauma IPS en sus inicios, hizo parte del denominado mar azul de su sector. Debido a que, en el territorio en donde presta sus servicios, sólo existía un hospital público que atendía las necesidades médicas de Ortopedia y Traumatología.

La empresa es reconocida por el excelente servicio de asistencia médica prestada a la población implicada en accidentes de tipo laboral (Póliza ARL), accidente estudiantil (Seguro estudiantil) y accidentes de tránsito (Póliza SOAT). Atiende pacientes principalmente del municipio, pero también de territorios aledaños, como son los municipios de Doradal, Puerto Salgar y Puerto Nare.

La clínica se encuentra ubicada en proximidad a servicios complementarios, como lo son hospitales, farmacias, y centros médicos de otras especialidades. Un aspecto muy conveniente según sus gerentes, es la proximidad a su principal competidor, el Hospital Público del municipio. Resulta conveniente esta proximidad, debido a que el Hospital cuenta con niveles de oportunidad del servicio inferiores a los de Clinitrauma IPS, y por esta razón un gran porcentaje de pacientes que llegan a recibir atenciones, que resultan siendo tardías y de bajo nivel, se trasladan hacia Clinitrauma IPS como segunda opción de atención, encontrando altos niveles de oportunidad del servicio, calidad y celeridad en la atención al paciente.

#### ***3.3.1.4 Perspectiva de promoción.***

Actualmente Clinitrauma IPS no desarrolla estrategias de promoción claras y definidas dentro de un programa o plan de mercadeo. La organización a lo largo de sus 4 años de funcionamiento ha asistido en calidad de ponente, a ferias médicas locales, y en algunas ocasiones ha instalado *stands* publicitarios en donde promociona sus servicios, ubicación, entre otros aspectos de interés, en algunos colegios del municipio. Debido a la falta de planeación para la ejecución de estas actividades, se desconoce el nivel de impacto de las acciones anteriormente descritas, como también sus responsables, recursos óptimos, recurrencia, y metas.

Clinitrauma IPS, no ha realizado esfuerzos para el desarrollo de actividades de promoción dirigidas a los nichos específicos a los cuales vende sus servicios, como lo son los afiliados a Póliza ARL a través de las empresas ubicadas en cercanías del municipio, afiliados a seguro estudiantil a través de los colegios y los asegurados con Póliza SOAT a través de las aseguradoras de vehículos de transporte.

La organización percibe esta perspectiva como una debilidad, que afecta el nivel de recordación de la Clínica en la población, afectando el indicador del número de pacientes que llegan a la entidad a requerir un servicio. Y también relegándolos frente a sus principales competidores, a un lugar inferior, por el desconocimiento de los pacientes de la oportunidad de atención en la Clínica a través de sus empresas prestadoras de servicios médicos.

#### **3.3.1.5 Perspectiva de personas.**

Clinitrauma IPS, considera que sus colaboradores son su mejor activo. Es por esto que, desde la fase de reclutamiento y contratación (Personal directo y contratista) se esfuerzan por encontrar el personal idóneo, con ética, experiencia y conocimientos, para la ejecución de las difíciles labores de la atención médica. La razón principal de esto último, es porque el servicio prestado por Clinitrauma IPS se basa en personas y resulta muy difícil que pueda ser producido de manera uniforme y estandarizada. La experiencia previa de un cirujano es valiosísima en la decisión de aceptar una cirugía. La calidad de *nuevo* no se promociona fácilmente como un atributo favorable en la salud.

Una vez aseguran al calidad técnica y profesional de sus empleados, Clinitrauma IPS realiza esfuerzos en el desarrollo de habilidades blandas de todo el personal misional y asistencial. La organización acompaña la experiencia del paciente en la clínica, de la mano de 3 pilares importantes que incluye, tecnología de punta, calidad humana, y calidad científico técnica.

Sin embargo, en la organización no se cuenta con documentos formales, que permitan controlar la ejecución y medir el impacto de los componentes de esta perspectiva. Los directivos consideran que se podrían inyectar esfuerzos en el desarrollo de procedimientos de contratación, planes de entrenamiento, capacitación y desarrollo de competencias formales y alineados con los objetivos de la organización.

#### **3.3.1.6 Perspectiva de procesos.**

Clinitrauma IPS, es una entidad prestadora de servicios de salud, por tal razón sus procesos misionales se rigen a lo descrito en la Resolución 2003 de 2014 del Ministerio



de Salud y Protección Social de Colombia, en el cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de servicios de salud.

Clinitrauma IPS cumple con 3 condiciones relevantes definidas en esta resolución, para su entrada y permanencia en el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud; Capacidad técnico-administrativa, suficiencia patrimonial y financiera, y capacidad tecnológica y científica.

En lo concerniente a los considerados procesos de apoyo, los gerentes afirman que actualmente la clínica no cuenta con ninguna certificación en las normas de sistemas integrados de gestión, que permita el engranaje de las actividades de gestión documental de la calidad, salud, seguridad y medio ambiente. Actualmente existe un gran porcentaje de procesos administrativos no controlados ni estandarizados, a nivel de instrucciones de ejecución, responsables, control interno, entre otras, dejando brechas que repercuten directamente en la operatividad de la organización y por último en sus costos.

#### ***3.3.1.7 Perspectiva de presencia.***

Se puede catalogar como una estrategia de presencia, que Clinitrauma IPS en la búsqueda de un diferenciador de servicio e interacción con la comunidad, adquirió 2 automóviles tipo ambulancia, totalmente equipadas, las cuales pone a disposición de toda la población del municipio de Puerto Boyacá y territorios aledaños, para traslados gratuitos desde los hogares de los pacientes, epicentros de siniestros o accidentes, hacia la Clínica, o hacia Instituciones Hospitalarias de mayor rango. A su vez, ofrece a los pacientes con prioridad en los niños, y ancianos, traslados gratuitos desde las instalaciones de la Clínica hasta sus hogares, sin costo alguno. De esta forma Clinitrauma hace presencia, con obras sociales, que permiten salvar vidas.

Los directivos de la organización coinciden en que su presencia y reconocimiento en el territorio, irían de la mano de las estrategias de promoción que actualmente no se llevan a cabo. Y además resaltan la necesidad de asociación con entidades del sector salud, que puedan servir de puente para la llegada de pacientes del nicho objetivo

como son los afiliados a Póliza ARL, afiliados a seguro estudiantil y los asegurados con Póliza SOAT, así como entidades de la administración pública.

### **3.3.1.8 Perspectiva de productividad.**

Clinitrauma IPS se rige a indicadores definidos por normativa del Ministerio de Salud Colombiano, tales como la oportunidad del servicio, proporción de satisfacción global de los usuarios en la IPS, tiempo promedio de espera para la asignación de cita de medicina general, entre otros. La Clínica considera como indicador de productividad el de la oportunidad del servicio, pues le permite medirse con su competencia directa en el sector, el Hospital Público del Municipio. Actualmente Clinitrauma IPS, una vez recibe un paciente se toma 1 día para recibir su solicitud, tramitarla, asignar cita y prestarle el servicio al paciente (excluye urgencias), mientras que el competidor directo maneja un promedio de 5 días para llevar a cabo las mismas actividades.

Por otro lado, un indicador interno de productividad, calculado con base en el histórico de la operación es el de: Número de pacientes operados por cirugía ortopédica, igual o mayor a 2 pacientes por día. Una medición reciente del indicador mostró un cálculo de 1.9 paciente por día, lo cual ubica esta perspectiva como una fortaleza dentro del desempeño de las operaciones de Clinitrauma IPS.

## **3.3.2 Resultados del estudio de los factores externos e internos.**

### **3.3.2.1 Factores externos**

#### *3.3.2.1.1 Resultados del macroentorno.*

El resultado ponderado obtenido de Clinitrauma IPS en el Análisis del Macroentorno es de 1.95, esto indica que la posición de la empresa con respecto a su macroentorno es de tipología débil. Se puede afirmar que en su mayoría las variables que afectan directamente la operación de la Clínica son amenazas importantes.

Dentro de las variables del entorno social se evidencia como amenaza importante el comportamiento y consumo de los pacientes lo cual afecta la decisión de dónde solicitar la atención médica, acudiendo en muchas ocasiones, a Clinitrauma IPS como

segunda opción, por desconocimiento del cubrimiento que ésta ofrece a través de su aseguradora de riesgos. También se categoriza como amenaza importante los hábitos de los consumidores, refiriéndose a los hábitos de coimas a médicos de hospitales de mayor rango y fraudes de pacientes con seguros falsos.

De la misma manera las variables del entorno económico como la mano de obra cualificada del personal misional (médicos, especialistas), así como las leyes y normativas que controlan el sector salud en Colombia dentro de las variables del entorno institucional, son otras perspectivas consideradas como amenazas importantes.

Como una oportunidad mayor fue clasificada la variable del entorno económico, que se definió como el sector petróleo y ganadero, debido a que en la región predomina la existencia de industrias de estos sectores, convirtiéndose en generadores de empleos, y como consecuencia creando una demanda significativa de trabajadores desempeñando labores de alto riesgo y afiliados a aseguradoras o ARL. Estos resultados se aprecian en la Tabla 8:

## ANALISIS EXTERNO DEL MACROENTORNO DEL MERCADEO DE SERVICIOS DE CLINITRAUMA IPS

### VARIABLES POR ENTORNO- ANÁLISIS PESTEL

1	VARIABLES ENTORNO SOCIAL	COMO SE MIDE	COMPORTAMIENTO HISTORICO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1.1	Comportamiento y consumo.	% de pacientes atendidos= (# de pacientes atendidos/# Total de pacientes )* 100	Decisión de dónde comprar el servicio. Los afectados suelen pensar, como primera opción de dónde atenderse, en el Hospital Público. Sin percatarse que en muchas ocasiones cuentan con un SOAT, o un seguro que puede cubrirles la asistencia en CLINITRAUMA IPS. Luego de no ser atendidos de manera oportuna en el Hospital Público, son llevados a CLINITRAUMA IPS perdiendo tiempo valioso en la asistencia.	15%	1	0,15
1.2	Hábitos. Coimas a médicos de Hospitales cercanos y Fraudes de pacientes sin SOAT.	% de ingresos por remisiones de médicos Coimas.	Se evidencia que el personal asistencial de Hospitales de primer nivel de los alrededores de la población, realizan requerimientos de Coimas a cambio de direccionamiento de pacientes. CLINITRAUMA IPS se vio en la obligación de acceder a estos pagos en sus inicios, pero por sostenimiento económico y éticos tuvo que pararlos. En la actualidad se vive una lucha constante contra este fenómeno. Se presentan fraudes de pacientes que llegan a CLINITRAUMA IPS requiriendo servicios médicos con suplantación de tarjetas de seguro SOAT, no relacionadas con el medio de transporte implicado en el accidente.	10%	1	0,1
2	VARIABLES ENTORNO ECONÓMICO	COMO SE MIDE	COMPORTAMIENTO HISTORICO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
2.1	Sector Petrolero/Ganadero	% de Pacientes remitidos trabajadores del sector petrolero.	En la región predomina la existencia de industrias del sector petrolero y ganadero. Esto se convierte en un fuerte generador de empleados, y como consecuencia se puede decir que se produce una demanda dignificativa de trabajadores desempeñando labores de alto riesgo y afiliados a aseguradoras o ARLs.	15%	4	0,6
2.2	Mano de obra cualificada	% de Profesionales aptos para los cargos.	Encontrar mano de obra cualificada, en cargos médicos y asistenciales es un problema que se presenta en la mayoría de las Instituciones de Salud de las áreas rurales o municipios. Debido a la falta de mano de obra local, es necesario en la mayoría de los casos hacer aumentos salariales hasta del 100% con el fin de hacer llamativa las vacantes y lograr contrataciones de personal cualificado y certificado.	15%	1	0,15
3	VARIABLES ENTORNO POLITICO	COMO SE MIDE	COMPORTAMIENTO HISTORICO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
3.1	Nivel de estabilidad del gobierno	Rotación de dirigentes por año	Debido a que el Sistema General de Salud en Colombia se encuentra controlado por el gobierno, su legislaciones y decretos, existe cierta incertidumbre con relación al nivel de estabilidad del gobierno. En la historia, el sector salud ha sido uno de los más vulnerado, con políticas poco beneficiosas tanto para la población como para las entidades prestadoras de servicios de salud.	8%	2	0,16

4	VARIABLES ENTORNO TECNOLÓGICO	COMO SE MIDE	COMPORTAMIENTO HISTORICO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
4.1	Nuevas tecnologías médicas	Grado de implantación de tecnologías médicas	Debido al constante desarrollo de tecnologías médicas en el mundo y específicamente en la industria de la Ortopedia y Traumatología, se puede decir que este es un factor de mucho impacto dentro de la operación de la Clínica. Los directivos médicos de la Organización suelen asistir a ferias internacionales de medicina en donde logran hacer contacto con lo más vanguardista en insumos, equipos y tecnologías médicas.	12%	2	0,24
5	VARIABLES ENTORNO ECOLÓGICO	COMO SE MIDE	COMPORTAMIENTO HISTORICO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
5.1	Leyes medioambientales- Disposición de residuos hospitalarios	Costos por disposición de residuos hospitalarios	Para llevar a cabo esta actividad la Clínica debe tener en cuenta aspectos como: *Impacto ambiental. *Costos de mantenimiento y operación. *Cantidad de desechos diarios. *Factores de seguridad. *Revisión de la normatividad local. Los residuos hospitalarios y similares peligrosos infecciosos deben desactivarse y luego ser tratados en plantas de incineración, o en hornos de las plantas productoras de cemento, que posean los permisos, autorizaciones o licencias ambientales correspondientes y reúnan las características técnicas determinadas por el Ministerio del Medio Ambiente. De no cumplirse con este procedimiento de manera estricta se podrían incurrir en multas y hasta en el cierre del establecimiento.	15%	3	0,45
6	VARIABLES ENTORNO INSTITUCIONAL	COMO SE MIDE	COMPORTAMIENTO HISTORICO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
6.1	Leyes y normativas (tributaria, laboral, etc.)	Lineamientos establecidos por el Ministerio de Salud para la operación de las entidades prestadoras de servicios de salud	La legislación y regulación relacionada con las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud en Colombia puede afectar el desarrollo de los procesos misionales del Clinitrauma IPS.	10%	1	0,1
	<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>		<b>1,95</b>

**Tabla 8.** Matriz de Evaluación de Factores Externos - Análisis del Macroentorno.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.3.2.1.2 Resultados del microentorno.

El resultado ponderado obtenido es de **3.35**, indica que la posición de Clinitrauma IPS con respecto a su microentorno es de tipología fuerte, este resultado está muy marcado por el tipo de negocio. Se concluye que el comportamiento del consumidor es un factor considerado como amenaza mayor debido a la cultura y las costumbres del territorio, además de los hábitos de coimas y fraudes por parte de pacientes. (Ver Tabla 8).

Existen grandes barreras para el ingreso de nuevos competidores al sector, además que existe diferenciación en el servicio que prestan con respecto al de sus competidores, que el grado de sustitución del servicio es una amenaza menor, y que hay en el entorno un gran número de proveedores de insumos para la operación de la clínica entre otros aspectos.

Para finalizar el estudio de Factores Externos de Mercadeo de Servicios de Clinitrauma IPS, en la Tabla 9, se resumen las oportunidades y amenazas encontradas, que serán tenidas en cuenta en el análisis de la Matriz DOFA para crear las estrategias cruzadas.

<b>RESULTADOS ANALISIS FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1. Sector Petrolero/Ganadero	A1. Comportamiento y Consumo
O2. Aceptación en el mercado de los nuevos entrantes	A2. Hábitos, Coimas a médicos de Hospitales cercanos y Fraudes de pacientes sin SOAT
O3. Diferenciación del producto	A3. Nuevas tecnologías médicas:
O4. Barreras a la entrada	A4. Leyes y normativas (tributaria, laboral, etc.):
O5. La información de la que dispone el cliente.	
O6. Poder de decisión en el precio por parte del proveedor	
O7. Cantidad de proveedores en la industria	

**Tabla 9.** Análisis del Entorno Externo - Oportunidades y Amenazas.

**Fuente:** Elaboración propia.

## ANÁLISIS EXTERNO DEL MICROENTORNO DEL MERCADEO DE SERVICIOS DE CLINITRAUMA IPS

### VARIABLES POR ENTORNO- ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER

1	NUEVOS ENTRANTES	COMO SE MIDE	COMPORTAMIENTO HISTÓRICO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1.1	Aceptación en el mercado de los nuevos entrantes.	Índice de aceptación de nuevas compañías en el sector.	Desde la creación de CLINITRAUMA IPS no se evidencia aumento en el ingreso de nuevos entrantes.	10%	4	0,4
2	COMPETIDORES	COMO SE MIDE	COMPORTAMIENTO HISTÓRICO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
2.1	Diferenciación del producto	Percepción de la calidad del servicio	Variables diferenciadoras del servicio de Clinitrauma IPS con el de otras empresas: seguridad del paciente, satisfacción del usuario, y tiempos de espera. Una vez los pacientes conocen del tipo de servicio prestado por Clinitrauma, exigen a sus aseguradoras, y entidades a las cuales se encuentran afiliadas, sean atendidos allí en futuros tratamientos,	5%	4	0,2
2.2	Barreras a la entrada	Índice de ingreso de nuevas compañías en el sector.	El ingreso de nuevas empresas competidoras al sector es bajo, pues es un sector que requiere de experiencia y reconocimiento para su desarrollo. CLINITRAUMA IPS, ha vivido un proceso de transformación que en sus inicios y hoy en día se ve afectado por el comportamiento acostumbrado de la población ante el renombre del Hospital Público.	10%	4	0,4
3	CLIENTES	COMO SE MIDE	COMPORTAMIENTO HISTÓRICO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
3.1	La información de la que dispone el cliente.		La información de la que dispone el paciente en la mayoría de ocasiones no es suficiente para llevar a cabo un diagnóstico. Es por esta razón que acude a un centro de atención especializado como la Clínica, en donde se llevan a cabo estudios, análisis y consultas para entregar tratamientos médicos efectivos y confiables.	10%	4	0,4
3.2	Posibilidad de cambiar de proveedor	Índice de pérdida de clientes	Los pacientes no encuentran tan fácil la posibilidad de cambiar de proveedor, debido a que la mayoría de éstos llegan remitidos por sus aseguradoras de riesgos y éstas son las que definen el lugar en donde recibirán la atención. La única razón válida para que se de cambio de proveedor de servicios son las quejas por atención o la necesidad de una Institución de mayor grado de complejidad.	15%	3	0,45

4	PROVEEDORES	COMO SE MIDE	COMPORTAMIENTO HISTORICO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
4.1	Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.	% De descuentos sobre compras.	Los proveedores tienen el poder de decisión en los precios, aunque debido a la gran cantidad de proveedores en el mercado, estos precios suelen oxilar en rangos no muy variables. Existen muchos proveedores de los cuales sus precios dependen del comportamiento del Dólar.	10%	4	0,4
4.2	Cantidad de proveedores en la industria.	# de Proveedores en la industria	La cantidad de proveedores en la industria es amplia, tanto nacionales como internacionales. Actualmente la Clínica cuenta con variedad de proveedores por referencia de insumos, equipos, o servicios.	15%	4	0,6
5	SUSTITUTOS	COMO SE MIDE	COMPORTAMIENTO HISTORICO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
5.1	Grado de sustitución - Medicina sintergetica.	% de Casos médicos de CUNITRAUMA atendidos por Medicina Sintergetica.	Ubicado a 50 metros de CUNITRAUMA IPS, se encuentra un consultorio de medicina sintergetica. Un gran porcentaje de casos atendidos en dicho consultorio son casos que ya recibieron una primera valoración a través de la Medicina Ortopédica convencional y que no encontraron solución rápida en ésta. Se han dado casos en que el paciente llega a la Clínica con una condición que no puede ser tratada, y es dirigido hacia la Clínica de medicina Sintergética como segunda opción de tratamiento.	15%	2	0,3
5.2	Precios relativos - Medicina sintergetica	% Diferencia en precios	El precio de las consultas y medicinas Sintergéticas es atractivo para los pacientes. El precio de estos servicios médicos es menor a los precios de los servicios de medicina convencional.	10%	2	0,2
	<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>		<b>3,35</b>

**Tabla 10.** Matriz de Evaluación de Factores Externos - Análisis del Microentorno.

**Fuente:** Elaboración propia.



### 3.3.2.2 Factores externos.

Para el análisis del entorno interno resulta relevante, nombrar las valoraciones del impacto de las variables primarias internas sobre Clinitrauma IPS. Se categorizó como una debilidad importante con impacto alto a la estandarización de procesos organizacionales y de soporte, debido a la falta de identificación y estandarización clara de los procesos organizacionales y de soporte (Compras, Mercadeo de Servicios, Recursos Humanos, Financiera).

Dentro de las variables de mercadeo y ventas, los aspectos relacionados con posicionamiento de marca y promoción fueron categorizados como amenazas mayores con impacto alto sobre la Clínica, debido a la inexistencia de políticas o planes de mercadeo de permitan ejecutar estas labores de manera clara y controlada; tanto el cumplimiento con la calidad del servicio y la satisfacción del cliente son evaluadas como fortalezas importantes con alto impacto en la organización. (Ver Tabla 12).

Para finalizar el estudio de Factores Internos de Mercadeo de Servicios de Clínitrauma IPS, en la Tabla 11., se resumen las fortalezas y debilidades encontradas, que serán tenidas en cuenta en el análisis de la Matriz DOFA para crear las estrategias cruzadas.

RESULTADOS ANALISIS FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Inventario de insumos para cirugías	D1. Estandarización de procesos organizacionales y de soporte:
F2. Cumplimiento sobre la calidad del servicio	D2. Posicionamiento de marca
F3. Satisfacción del cliente	D3. Promoción
F4. Precio	D4. Contratación de personal capacitado y competente

**Tabla 11.** Análisis del Entorno Interno - Fortalezas y Debilidades.

**Fuente:** Elaboración propia.

ANÁLISIS DE ENTORNO INTERNO DEL MERCADEO DE SERVICIOS DE CLINITRAUMA IPS						
VARIABLES PRIMARIAS DEL ENTORNO				IMPACTO DE LA VARIABLE SOBRE LA EMPRESA		
1	LOGÍSTICA INTERNA	COMO SE MIDE	COMPORTAMIENTO HISTORICO	BAJO	MEDIO	ALTO
1.1	Manejo de inventarios de insumos.	Indice de faltantes de insumos= # de incidentes por falta de insumos/Total incidentes	Actualmente no existe un procedimiento para el control de estos inventarios, más sin embargo el inventario de insumos quirúrgicos se mantiene y no genera ninguna clase de incidentes.			4
1.2	Rotación de turnos personal misional (Enfermeras, médicos, cirujanos)	Cobertura asistencial	La asignación de turnos se lleva a cabo día a día con la operación, generando sobrecarga laboral, retrabajos, y problemas en el flujo de comunicación. Es la jefa de enfermería la encargada de definir estas asignaciones, y en muchas ocasiones ésta no cuenta con la imagen completa de las necesidades de la Clínica de un turno a otro.			2
2	OPERACIONES	COMO SE MIDE	COMPORTAMIENTO HISTORICO	BAJO	MEDIO	ALTO
2.1	Tiempos por consultas e intervenciones	%Tiempos perdidos	Actualmente se tiene un estimado de los tiempos que deben emplearse por consultas e intervenciones médicas pero resulta complicado cumplirlos de manera exacta, pues por ser el servicio prestado a seres humanos, resulta prioritario entregar un servicio de calidad sin importar el tiempo. Una medición de los directivos de la Clínica confirma que en términos de tiempo (días), la oportunidad del servicio de CLINITRAUMA IPS se encuentra en el rango de 1 día, mientras que la del Hospital público de la región es de hasta 5 días.			3
2.2	Cumplimiento sobre la calidad del servicio	Calidad del servicio	En general la calidad del servicio es considerada muy buena, a través de la medición de indicadores como Oportunidad del servicio, . Durante la operación de Clinitrauma en el mercado se han recibido xxx quejas por calidad del servicio.			4
2.3	Estandarización de procesos organizacionales y de soporte.	Productividad por proceso.	Actualmente la Clínica no cuenta con la identificación y estandarización clara de los procesos organizacionales y de soporte (Compras, Mercadeo de Servicios, Recursos Humanos, Financiera) que permita asegurar la productividad y por lo tanto el logro de los objetivos empresariales.			1

3	LOGÍSTICA EXTERNA	COMO SE MIDE	COMPORTAMIENTO HISTORICO	BAJO	MEDIO	ALTO
3.1	Prestamo de instrumentos e insumos quirurgicos.	% de Instrumentos-Insumos extraviados por prestamo	Actualmente no se cuenta con una política de prestamo de instrumentos o insumos a otras Clínicas, de manera clara y divulgada al personal. Se ha presentado casos en que ha durado en prestamos un instrumento hasta más de 1 mes, perdiendo toda trazabilidad de la Clínica sobre la ubicación de éste.		1	
4	MERCADEO Y VENTAS	COMO SE MIDE	COMPORTAMIENTO HISTORICO	BAJO	MEDIO	ALTO
4.1	Presencia- Posicionamiento de marca	Penetración del mercado	La presentación visual, equipos, insumos materiales, y la manera cómo se interactúa con el cliente, son factores en los cuales la Clínica invierte recursos. La empresa ha determinado que el segmento de las aseguradoras de riesgo y pólizas de automóvil, es uno de los mejores para llevar a cabo su actividad económica, dado que los pagos son gestionados de una manera más efectiva que en otros nichos. Actualmente no se tienen indicadores claros que permitan medir la efectividad de los esfuerzos que se realizan por posicionar la marca en el nicho actual en donde se desempeña CLINITRAUMA IPS, ni en otros nichos de interés.			1
4.2	Precio	Tarifas definidas por el Ministerio de Salud.	Los precios de los servicios prestados por Clinitrauma se encuentran estandarizados por el Ministerio de Salud a través de un manual tarifario que aplica para todas las entidades prestadoras de salud de Colombia.		4	
4.3.	Promoción	% de cumplimiento de actividades de promoción	La Clínica no cuenta con estrategias claras de promoción. No se tienen claros los objetivos que se persiguen, ni una base de datos del público a quien se quiere llegar de manera organizada. Se han llevado a cabo actividades aisladas de mercadeo y ventas relacionadas con algunas charlas dentro de colegios, o levantamiento de stand en algunas ferias de medicina, pero los resultados de estas actividades no han sido medidos (efectividad, éxito), causando inversiones sin retorno, desgaste de recursos, y ningún producto final.			1

5	SERVICIO POST-VENTA	COMO SE MIDE	COMPORTAMIENTO HISTORICO	BAJO	MEDIO	ALTO
5.1	Satisfacción del cliente	INDICADOR DE SATISFACCIÓN, que medirá el porcentaje de clientes que contactan la empresa manifestando alguna insatisfacción – queja o reclamo -, contra el total de contactos atendidos.	Una estrategia implementada para aumentar la satisfacción del cliente tiene que ver con el servicio de ambulancia, prestado para todos los pacientes, como medio de transporte hacia sus residencias una vez la intervención y el reposo se ha terminado. Así como traslado para centros asistenciales de mayor grado, para madres embarazadas, pacientes accidentados, etc.			4
5.2	Oportunidad en la respuesta a los requerimientos (PQRS) y no conformidades del cliente.	INDICADOR DE CALIDAD medido como el porcentaje de requerimientos con solución en un solo contacto sobre el volumen total de requerimientos.	A diferencia del Hospital del Municipio, la Clínica maneja un sistema efectivo de recolección de PQRS y no conformidades. Esto crea en el paciente la sensación de ser escuchado y atendido de forma grata y con especialidad.		3	
6	MANEJO DEL PERSONAL	COMO SE MIDE	COMPORTAMIENTO HISTORICO	BAJO	MEDIO	ALTO
6.1	Contratación de personal capacitado y competente	Índice de cumplimiento de perfiles profesionales	La contratación de personal capacitado y competente resulta complejo debido a la ubicación geográfica de la Clínica. No existe recurso humano local competente para labores asistenciales, como tampoco para labores administrativas.			1

**Tabla 12.** Matriz de Evaluación de Factores Internos.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.3.3 Análisis DOFA.

Las principales conclusiones del diagnóstico anterior, serán enunciadas de forma abreviada, precisa y priorizada, en el siguiente análisis DOFA. Este diagnóstico permite la determinación de factores estratégicos que, una vez identificados, permitirán la implementación de cambios organizacionales afianzando las fortalezas y minimizando las debilidades internas, aprovechando las ventajas generadas por las oportunidades externas, y disminuyendo las amenazas del entorno

En el análisis DOFA se utilizaron las variables definidas en el análisis MEFE y MEFI, así como los resultados del análisis de la mezcla de mercadeo; Los resultados de las valoraciones por variables del análisis MEFE y MEFI, permitieron su clasificación como fortalezas o debilidades frente al entorno, así como de oportunidades o amenazas frente a la competencia. A desarrollo de este análisis, permitirá llamar una lluvia de estrategias de cuatro tipos (Fortalezas-Oportunidad, Fortalezas-Amenazas, Debilidades-Oportunidades y Debilidad-Amenazas) que permitirá la definición de los ejes estratégicos y los objetivos de mercadeo de Clinitrauma IPS.

En la tabla 13 y tabla 14 se definen las variables consideradas como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas en el análisis de entornos.

ANÁLISIS DOFA CLINITRAUMA IPS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CONTEXTO INTERNO	<b>F1. Inventario de insumos para cirugías:</b> Las existencias del inventario de insumos quirúrgicos se mantienen en los niveles requeridos, éstos no ha generado ningún clase de incidente operativo en la Clínica.	<b>D1. Estandarización de procesos organizacionales y de soporte:</b> Actualmente la Clínica no cuenta con la identificación y estandarización clara de los procesos organizacionales y de soporte .
	<b>F2. Cumplimiento con la calidad del servicio:</b> La calidad del servicio es alta, y se evidencia a través de los resultados obtenidos en la medición de indicadores como: <b>Oportunidad de la asignación de cita, Calidad de la Atención al Paciente.</b>	<b>D2. Posicionamiento de marca:</b> La presentación visual, equipos, insumos materiales, y la manera cómo se interactúa con el cliente, son factores en los cuales la Clínica invierte recursos. Actualmente no se tienen indicadores claros que permitan medir la efectividad de los esfuerzos.
	<b>F3. Satisfacción del cliente:</b> Se trabaja para aumentar y mantener la satisfacción del cliente. Esto se soporta en la medición de indicadores como:	<b>D3. Promoción:</b> No se tienen claro los objetivos que se persiguen, ni una base de datos del público a quien se quiere llegar de manera organizada.
	<b>F4. Precio:</b> Los precios de los servicios prestados por Clinitrauma se encuentran estandarizados por el Ministerio de Salud a través de un manual tarifario.	<b>D4. Contratación de personal capacitado y competente:</b> La contratación de personal capacitado y competente resulta complejo debido a la ubicación geográfica de la Clínica.

**Tabla 13.** Matriz DOFA - Contexto Interno Clinitrauma IPS.

**Fuente:** Elaboración propia.

ANÁLISIS DOFA CLINITRAUMA IPS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
CONTEXTO EXTERNO	O1. <b>Sector Petrolero/Ganadero:</b> Existencia de industrias del sector petrolero y ganadero. Esto se convierte en un fuerte generador de empleados, y como consecuencia se produce una demanda significativa de trabajadores en labores de alto riesgo y afiliados a aseguradoras o ARLs.	A1. <b>Comportamiento y consumo:</b> Decisión de dónde comprar el servicio. Los afectados suelen pensar, como primera opción de dónde atenderse, en el Hospital Público. Luego de no ser atendidos de manera oportuna en el Hospital Público, son llevados a CLINITRAUMA IPS
	O2. <b>Aceptación en el mercado de los nuevos entrantes:</b> Desde la creación de CLINITRAUMA IPS no se evidencia aumento en el ingreso de nuevos entrantes.	A2. <b>Hábitos, Coimas a médicos de Hospitales cercanos y Fraudes de pacientes sin SOAT:</b> Se evidencia que el personal asistencial de Hospitales de los alrededores de la población, realizan requerimientos de Coimas a cambio del direccionamiento de pacientes.
	O3. <b>Cantidad de proveedores en la industria:</b> La cantidad de proveedores en la industria es amplia, tanto nacionales como internacionales.	A3. <b>Nuevas tecnologías médicas:</b> Debido al constante desarrollo de tecnologías médicas en el mundo y específicamente en la industria de la Ortopedia y Traumatología, se puede decir que este es un factor de
	O4. <b>Diferenciación del producto:</b> Categorías de objetivos diferenciadoras del servicio de Clinitrauma IPS con el de otras empresas: seguridad del paciente, satisfacción del usuario, y tiempos de espera.	A4. <b>Leyes y normativas (tributaria, laboral, etc.):</b> La legislación y regulación relacionada con los Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud en Colombia puede afectar el desarrollo de los procesos misionales del

**Tabla 14.** Matriz DOFA- Contexto Externo Clinitrauma IPS.

**Fuente:** Elaboración propia.

Con la participación de los colaboradores de Clinitrauma IPS, y con el fin de, como directamente afectados, hagan parte de la distinción de necesidades y posibles soluciones, a partir de la clasificación de las variables en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a continuación, se definen las estrategias cruzadas del DOFA.

### 3.3.3.1 Estrategias FO.

Se usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	OPORTUNIDADES
F1. Inventario de insumos para cirugías	<b>F1-O3:</b> Diseñar y ejecutar actividades de mercadeo con colaboración de los proveedores en eventos regionales, nacionales e internacionales . <b>F2-O1:</b> Desarrollar Plan de Beneficios especiales para usuarios del sector petrolero y ganadero, es decir buscar la fidelización de los sectores, por medio de paquetes de servicios ofertados a las entidades prestadoras de servicios de salud o aseguradoras. <b>F3-O4:</b> Diseñar modelos de servicios personalizados a los usuarios, con el objetivo de convertir el servicio tradicional en una experiencia para el beneficio del paciente. <b>F4-O4:</b> Interiorizar en los empleados la importancia de la Oportunidad de las categorías de objetivos como la seguridad del paciente, satisfacción del usuario, y tiempos de espera., como parte de la cultura corporativa.	O1. <b>Sector Petrolero/Ganadero:</b>
F2. Cumplimiento con la calidad del servicio:		O2. <b>Aceptación en el mercado de los nuevos entrantes</b>
F3. Satisfacción del cliente		O3. <b>Cantidad de proveedores en la industria</b>
F4. Precio		O4. <b>Diferenciación del producto:</b>

**Tabla 15.** Estrategias Fortalezas- Oportunidades Clinitrauma IPS.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.3.3.2 Estrategias FA.

Se aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FA	AMENAZAS
<b>F1. Inventario de insumos para cirugías</b>	<p><b>F3-A2:</b> Establecer alianzas o acuerdos formales con entidades de primer nivel, ofertando como retribución excelencia en la calidad del servicios a los pacientes, así como beneficios de traslado de pacientes sin costos extras, disponibilidad de atención ante emergencias, erradicando así actividades ilegales de exigencia de coimas a mérito personal por parte de los profesionales de la salud.</p> <p><b>F2:A1:</b> Integrar a los principales proveedores de la Clínica en el diseño y la ejecución de estrategias de promoción en diferentes frentes (Colegios, Empresas, Iglesias, entre otras).</p> <p><b>F1.A3:</b> Diseñar planes de compra y/o actualización de equipos utilizados en los diferentes servicios prestados por la Clínica, con los proveedores de éstos, de tal forma que se lleve un control de fechas de caducidad y actualización de software o tecnología.</p> <p><b>F4.A4:</b> Desarrollar medidas de contingencia ante una posible alza o disminución de los precios de los servicios por parte del gobierno, que permita prever los posibles efectos a nivel de costos directos e indirectos de los servicios, de presentarse estos cambios.</p>	<b>A1. Comportamiento y consumo.</b>
<b>F2. Cumplimiento con la calidad del servicio:</b>		<b>A2. Hábitos, Coimas a médicos de Hospitales cercanos y Fraudes de pacientes sin SOAT.</b>
<b>F3.Satisfacción del cliente</b>		<b>A3. Nuevas tecnologías médicas.</b>
<b>F4. Precio</b>		<b>A4.Leyes y normativas (tributaria, laboral, etc.).</b>

**Tabla 16. Estrategias Debilidades- Oportunidades Clinitrauma IPS.**

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.3.3 Estrategias DO.

Se pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	OPORTUNIDADES
<b>D1. Estandarización de procesos organizacionales y de soporte.</b>	<p><b>F3-A2:</b> Establecer alianzas o acuerdos formales con entidades de primer nivel, ofertando como retribución excelencia en la calidad del servicios a los pacientes, así como beneficios de traslado de pacientes sin costos extras, disponibilidad de atención ante emergencias, erradicando así actividades ilegales de exigencia de coimas a mérito personal por parte de los profesionales de la salud.</p> <p><b>F2:A1:</b> Integrar a los principales proveedores de la Clínica en el diseño y la ejecución de estrategias de promoción en diferentes frentes (Colegios, Empresas, Iglesias, entre otras).</p> <p><b>F1.A3:</b> Diseñar planes de compra y/o actualización de equipos utilizados en los diferentes servicios prestados por la Clínica, con los proveedores de éstos, de tal forma que se lleve un control de fechas de caducidad y actualización de software o tecnología.</p> <p><b>F4.A4:</b> Desarrollar medidas de contingencia ante una posible alza o disminución de los precios de los servicios por parte del gobierno, que permita prever los posibles efectos a nivel de costos directos e indirectos de los servicios, de presentarse estos cambios.</p>	<b>O1. Sector Petrolero/Ganadero.</b>
<b>D2. Posicionamiento de marca.</b>		<b>O2. Aceptación en el mercado de los nuevos entrantes.</b>
<b>D3. Promoción.</b>		<b>O3. Cantidad de proveedores en la industria.</b>
<b>D4. Contratación de personal capacitado y competente</b>		<b>O4. Diferenciación del producto.</b>

**Tabla 17. Estrategias Debilidades- Oportunidades Clinitrauma IPS.**

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.3.4 Estrategias DA.

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DA	AMENAZAS
<b>D1. Estandarización de procesos organizacionales y de soporte.</b>	<b>D2-A2:</b> Diseñar e implementar actividades de mercadeo, que permitan el aumento del posicionamiento de la marca entre los usuarios de las aseguradoras de riesgos, EPSs, pólizas de automóvil, y entidades públicas de todos los niveles.	<b>A1. Comportamiento y consumo.</b>
<b>D2. Posicionamiento de marca.</b>	<b>D2-A1:</b> Evaluar los riesgos y beneficios de expansión desde el nicho de mercado actual, hacia nichos de mercado de igual o mayor demanda aún inexplorados.	<b>A2. Hábitos, Coimas a médicos de Hospitales cercanos y Fraudes de pacientes sin SOAT.</b>
<b>D3. Promoción.</b>	<b>D3-A1:</b> Se debe diseñar y ejecutar estrategias eficaces de campañas de promoción en diferentes frentes (Colegios, Empresas, Iglesias, entre otras), con el objetivo de atraer clientes, mejorar el reconocimiento del servicio, la identidad de la marca y convertirse en la primera opción de los usuarios.	<b>A3. Nuevas tecnologías médicas.</b>
<b>D4. Contratación de personal capacitado y competente</b>	<b>D1- A3:</b> Diseñar planes de compra y/o actualización de equipos utilizados en los diferentes servicios prestados por la Clínica, con los proveedores de éstos, de tal forma que se lleve un control de fechas de caducidad y actualización de software o tecnología.	<b>A4. Leyes y normativas (tributaria, laboral, etc.),</b>

**Tabla 18.** Estrategias Debilidades- Amenazas Clinitrauma IPS.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.4 Definición de los ejes estratégicos de mercado para Clinitrauma IPS.

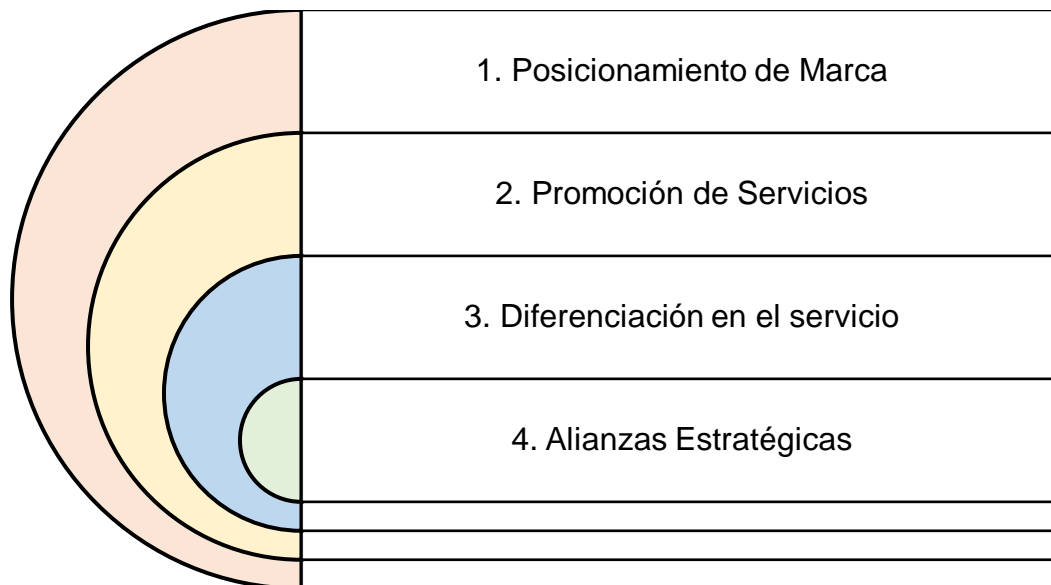
Teniendo en cuenta los antecedentes y el diagnóstico realizado, a través del análisis DOFA, con la revisión de los diferentes aspectos tanto internos como externos que afectan la entera operación de Clinitrauma IPS, se definen los ejes estratégicos de mercadeo con el fin de aportar orden y claridad al Plan Estratégico de Mercadeo de Clinitrauma IPS.

Los ejes definidos, identifican los retos a largo plazo para la organización, y surgen como resultado de relacionar cada una de las variables que significativamente repercuten en el desarrollo de la organización (Amenazas/oportunidades importantes y fortalezas/debilidades importantes de mayor valoración), y se convierten en el camino para conquistar y consolidar excelentes resultados en los aspectos relacionados con mercadeo.



Se ha involucrado en la definición de estos ejes a la Gerente Administrativa de la clínica y al responsable del área de mercadeo de servicios de la empresa, quienes entienden de primera mano la problemática que la organización enfrenta y sus actuales necesidades.

Teniendo en cuenta lo anterior los ejes estratégicos definidos se mencionan en la Figura 3-1:



**Figura 7.** Ejes estratégicos de Mercadeo de Servicios de Clinitrauma IPS.

**Fuente:** Elaboración propia.

Cada uno de los ejes estratégicos definidos resultan coherentes a la misión, visión y valores corporativos de la organización, ya que fortalecerán la oferta de servicios especializados de calidad, además de que impulsarán la llegada de la clínica a muchos más territorios y poblaciones aledañas y a su vez convertirán a Clinitrauma IPS en una institución de reconocimiento a nivel regional y una institución certificada en sus estándares de calidad.

### 3.3.5 Definición de los objetivos estratégicos de mercado.

En esta fase, se determinará para cada eje estratégico definido, los objetivos a conseguir. La definición de los objetivos estratégicos se puede considerar como la etapa clave de este proceso de Planeación Estratégica de Mercadeo, ya que éstos guiarán el camino a mediano plazo hacia donde caminará Clinitrauma IPS.

Para la definición de los objetivos estratégicos, es necesario tener en cuenta que sean alcanzables y que además se les pueda hacer seguimiento y control. De esta manera se asegurará la evaluación de los resultados de un periodo a otro en caso de que posteriormente se implemente el plan de mercadeo planteado en este proyecto para Clinitrauma IPS.

En la Tabla 19, se relacionan los ejes estratégicos con sus objetivos estratégicos:

<b>EJES ESTRATÉGICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>POSICIONAMIENTO DE MARCA</b>	Llevar a Clinitrauma IPS a ser la primera opción en la mente del consumidor, por la oportunidad en la atención, la calidad y seguridad del paciente.
<b>PROMOCION DE SERVICIOS</b>	Desarrollar programas de promoción con el fin de informar, persuadir y generar recordación, de los servicios ofertados por Clinitrauma IPS a la población.
<b>DIFERENCIACION EN EL SERVICIO</b>	Reconocer el público objetivo, el mercado actual, y el estado actual del sector de servicios de salud, con el fin de captar mayor número de clientes.
<b>ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b>	Establecer relaciones confiables y robustas, de mutuo beneficio, con entidades prestadoras de servicios de salud con alto ingreso de pacientes por necesidades de tratamiento ortopédico y de traumatología.

**Tabla 19.** *Objetivos Estratégicos de Mercadeo de Servicios de Clinitrauma IPS.*

**Fuente:** Elaboración propia.

Los objetivos estratégicos planteados, permitirán definir las estrategias a utilizar, de la mano de las actividades a ejecutar, los recursos, tiempos, costos a y sus responsables.

### **3.3.6 Definición de estrategias y plan táctico de mercadeo de Clinitrauma IPS.**

Los objetivos estratégicos de mercadeo definidos anteriormente, sirven como guía para alcanzar las metas de la organización a mediano plazo, y éstos se llevarán a cabo

a corto plazo, mediante las acciones estratégicas que, irán acompañadas de la definición de los recursos, responsables de ejecución, metas y costos de implementación, además de su forma de medición y evaluación.

Estas estrategias y plan táctico, que permitirán cumplir con los objetivos estratégicos de mercadeo, fueron definidas bajo común acuerdo con el Gerente administrativo y el encargado de Mercadeo de Servicios de Clinitrauma IPS.

Por medio de la Tabla 20, se presentan las estrategias y el plan táctico que se proponen, en concomitancia con el análisis realizado con anterioridad.

EJE ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE
<b>Posicionamiento de Marca</b>	Llevar a Clinitrauma IPS a ser la primera opción en la mente del consumidor, por la oportunidad en la atención, la calidad y seguridad del paciente.	Mostrar casos exitosos de intervención y recuperación de pacientes de Clinitrauma IPS	Contratar personal capacitado en publicidad para el diseño del contenido de los casos de éxito	Recursos Humanos	Gerente Administrativo/ Jefe de Mercadeo de Servicios
			Gestionar la documentación completa y detallada de los casos de éxito a mostrar	Recursos Humanos Historia clínica Tecnológicos	Jefe de mercadeo de servicios
			Definir y crear los perfiles en las redes sociales en donde se publicarán los casos de éxito.	Recursos Humanos Tecnológicos: Acceso a internet	Jefe de mercadeo de servicios
		Crear publicaciones en redes sociales y en página web de Clinitrauma con el objetivo de educar a posibles usuarios sobre las intervenciones y programas de recuperación	Crear blog en página web para compartir información sobre los procedimientos quirúrgicos que realiza la clínica.	Recursos Humanos Tecnológicos: Acceso a internet	Jefe de mercadeo de servicios
			Compartir información sobre los programas de recuperación que ofrece Clinitrauma IPS.	Recursos Humanos Tecnológicos: Acceso a internet	Jefe de mercadeo de servicios
			Crear un espacio donde los usuarios puedan opinar y también responder dudas sobre los procedimientos que realiza la clínica con el fin de establecer un	Recursos Humanos Tecnológicos: Acceso a internet	Jefe de mercadeo de servicios

			vínculo entre la clínica y sus usuarios.		
<b>Promoción</b>	Desarrollar programas de promoción con el fin de informar, persuadir y generar recordación, de los servicios ofertados por Clinitrauma IPS a la población.	Crear página web de Clinitrauma IPS, donde además de mostrar toda la información de la empresa y su infraestructura física, se puedan encontrar los diferentes eventos en donde Clinitrauma hace presencia y de qué manera aporta a la comunidad en la prestación de sus servicios.	Establecer nombre de dominio, plan de hosting y escoger el sistema de gestión de contenido.	Tecnológicos: Proveedor tecnológico, acceso a internet Recursos Humanos	Jefe de mercadeo de servicios
			Crear una sección en la página de la clínica donde se comparta de qué manera Clinitrauma IPS le aporta a la comunidad en general.	Recursos Humanos Tecnológicos: Acceso a internet	Gerente Administrativo/ Jefe de Mercadeo de Servicios
			Establecer una sección de eventos donde los usuarios puedan tomar la información sobre futuros eventos.	Recursos Humanos Tecnológicos: Acceso a internet	Gerente Administrativo/ Jefe de Mercadeo de Servicios
		Utilizar los medios de comunicación, campañas y eventos con el fin de llegar a los usuarios por medio de diferentes canales	Utilizar los medios radiales de Puerto Boyacá para dar a conocer los servicios que ofrece Clinitrauma IPS a través de un comercial.	Tecnológicos: Canales Radiales Económicos: Gastos en publicidad, transporte	Gerente Administrativo/ Jefe de Mercadeo de Servicios
			Crear eventos en Colegios de Puerto Boyacá y asistir a ferias de los servicios de la salud con el objetivo de captar usuarios provenientes de los seguros estudiantiles.	Económicos: Gastos en publicidad, transporte	Gerente Administrativo/ Jefe de Mercadeo de Servicios

<b>Diferenciación en el servicio</b>	Generar una ventaja competitiva, ofreciendo en el mercado servicios que sean percibidos como únicos.	<b>Ofrecer flexibilidad en los servicios</b> de medicina general, fisioterapia y servicios farmacéuticos.	Desarrollar un programa hospitalario de atención en casa llamado "De la clínica a la casa".	Físicos: Computador. Humano: Personal especializado.	Gerente médico/ Enfermera jefe/Gerente administrativo.
			Crear base de datos de posibles pacientes que requieran atención desde casa, con nombres, direcciones y teléfonos de contacto.	Físicos: Computador/Teléfonos/Celulares. Humano: Personal de soporte administrativo.	Gerente administrativo/Asistente administrativa y comercial.
			Adecuar la infraestructura clínica para el traslado de equipos y de personal, desde la Clínica hasta el hogar del de los pacientes..	Físico: Medio de transporte/Equipos portátiles. Humano: Personal especializado.	Gerente médico/Gerente administrativo/Jefe de mercadeo de servicios.
		<b>Crear una personalidad y un por qué inspiradores.</b>	Desarrollar un programa estructurado de Responsabilidad Social Empresarial con enfoque hacia los objetivos corporativos de la Organización.	Económicos: Gastos de diseño e implementación de programas. Humano: Personal especializado.	Gerente Administrativo/ Jefe de Mercadeo de Servicios
			Identificar la población afectada por la operación de la Clínica, que se beneficiaría del programa de RSE desde las perspectivas ambientales, geográficas, etc (Censo)	Físicos: Computador/Teléfonos/Celulares. Humano: Personal de soporte para censar.	Gerente Administrativo/ Jefe de Mercadeo de Servicios

		<b>Un excelente trato al cliente</b> , implementando capacitaciones, talleres o entrenamientos, al 100% del personal misional y de soporte, encaminado a desarrollar y fortalecer competencias de excelente trato al cliente.	Diseñar el programa de capacitación y entrenamientos del personal misional y de apoyo.	Económicos: Gastos de capacitaciones y entrenamientos. Humano: Personal especializado.	Gerente Médico/ Gerente Administrativo.
			Adecuar los espacios dentro del horario laboral para la ejecución del programa.	Físicos: Herramientas tecnológicas. Humano: Personal misional especializado.	Gerente Médico/ Gerente Administrativo.
			Reclutar personal capacitado en desarrollo de competencias de excelente trato al paciente.	Económicos: Gastos de contratación de personal capacitado. Humano: Personal especializado.	Gerente Administrativo.
<b>Alianzas estratégicas</b>	Establecer relaciones confiables y robustas, de mutuo beneficio con entidades prestadoras de servicios de salud con alto ingreso de pacientes por necesidades de tratamiento ortopédico y de traumatología.	<b>Los negocios pequeños son buenos aliados.</b> Desarrollar alianzas contractuales con empresas que presten servicios complementarios a los de CLINITRAUMA IPS.	Definir con qué pequeñas organizaciones de la región se podrían generar las posibles alianzas.	Económicos: Herramientas tecnológicas. Humano: Personal especializado	Jefe de mercadeo de servicios/ Gerente Administrativo
			Definir condiciones y lineamientos de las posibles alianzas a realizarse.	Físico: Herramientas tecnológicas. Humano: Personal especializado en alianzas institucionales	Jefe de mercadeo de servicios/ Gerente Administrativo/ Gerente Médico
			Agendar reuniones con los directivos de las organizaciones en donde se desarrollarán las posibles alianzas.	Físico: Oficina apropiadas para ejecución de reuniones./ Herramientas tecnológicas Humanos: Personal especializado.	Jefe de mercadeo de servicios/ Gerente Administrativo
		<b>Experiencia con el servicio.</b> Construir una red de IPSs privadas y públicas y hospitales, con experiencia,	Identificar con qué IPS públicas o privadas de la región se podrían crear las posibles redes	Económicos: Herramientas tecnológicas. Humano: Personal especializado	Jefe de mercadeo de servicios/ Gerente Administrativo

		ubicada en territorios aledaños.	Definir condiciones y lineamientos para la creación de las redes hospitalarias.	Físico: Herramientas tecnológicas. Humano: Personal especializado en creación de redes hospitalarias.	Jefe de mercadeo de servicios/ Gerente Administrativo/ Gerente Médico
			Convocar grupos focales, reuniones y mesas de trabajo para la revisión de las condiciones y lineamientos para la creación de las redes hospitalarias.	Económicos: Gastos de gestión documental de conformación de redes hospitalarias. Físicos: Instalaciones apropiadas para la implantación de grupos focales y reuniones.	Jefe de mercadeo de servicios/ Gerente Administrativo

**Tabla 20.** Estrategias de Mercadeo de Servicios de Clinitrauma IPS.

**Fuente:** Elaboración propia.



### **3.3.7 Diseño del sistema de indicadores de Clinitrauma IPS.**

#### **3.3.7.1 Metodología.**

La metodología a utilizar para el desarrollo del sistema de indicadores de Clinitrauma IPS será propia de los autores de este proyecto, utilizando como base la guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

La metodología comprende las siguientes etapas:

1. Definir que se quiere medir y los objetivos que serán evaluados.
2. Especificar las variables a tener en cuenta y su relación entre ellas, para la construcción del indicador.
3. Selección de indicadores a partir de los criterios de selección que son pertinencia, funcionalidad, disponibilidad, confiabilidad y utilidad.
4. Establecer las fuentes de información para el cálculo de los indicadores y las responsabilidades organizacionales.
5. Determinar fórmula de cálculo del indicador.
6. Definir la periodicidad del cálculo del indicador para tomar decisiones.

Para empezar los objetivos que serán evaluados para el diseño del sistema de indicadores del área de mercadeo de servicios de la clínica serán los objetivos estratégicos de mercadeo planteados al inicio del capítulo 3.

#### **3.3.7.2 Objetivos estratégicos de mercadeo.**

Los objetivos estratégicos que responden a los ejes estratégicos planteados, y que serán medidos y controlados a través de los indicadores de gestión que se definirán para el sistema son los siguientes:

1. Llevar a Clinitrauma IPS a ser la primera opción en la mente del consumidor, por la oportunidad en la atención, la calidad y seguridad del paciente.
2. Desarrollar programas de promoción con el fin de informar, persuadir y generar recordación, de los servicios ofertados por Clinitrauma IPS a la población.

3. Reconocer el público objetivo, el mercado actual, y el estado actual del sector de servicios de salud, con el fin de captar mayor número de clientes.
4. Establecer relaciones confiables y robustas de mutuo beneficio, con entidades prestadoras de servicios de salud con alto ingreso de pacientes por necesidades de tratamiento ortopédico y de traumatología.

### **3.3.7.3 Variables.**

Las variables a tener en cuenta para la construcción de los indicadores estarán directamente relacionadas con los ejes estratégicos de mercadeo planteados que son posicionamiento de marca, promoción de servicios, diferenciación en el servicio y alianzas estratégicas.

### **3.3.7.4 Cuestionamientos sobre indicadores.**

Teniendo en cuenta los criterios de selección cada indicador debe responder a los siguientes interrogantes:

- ¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa?
- ¿El indicador es monitoreable?
- ¿La información del indicador está disponible?
- ¿De dónde provienen los datos?
- ¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir?

### **3.3.7.5 Respuesta a cuestionamientos.**

Los indicadores que se muestran en la Tabla 21, responden cada uno de los interrogantes planteados. Para cada uno de los indicadores se define cuál es el departamento encargado de suministrar la información para que pueda ejecutarse el cálculo y se expresa matemáticamente la fórmula que dará como resultado el valor del indicador que permitirá hacerle seguimiento a las variables. Por último, se relaciona la frecuencia o periodicidad con la que se realizara el cálculo del indicador para su posterior análisis, control y seguimiento.

### 3.3.7.6. Definición de los indicadores de gestión

El primer indicador definido en la Tabla 21 es el **NPS**, o *Net Promoter Score*. Para su cálculo es necesario aplicar una encuesta en donde se pregunte a los usuarios si recomendarían los servicios de Clinitrauma IPS con una puntuación del 0 al 10. Aquellas personas que responden del 0 al 6 son los detractores, que indican descontento con la compañía, se infiere que es más probable que disuadan a su círculo social para que no usen el servicio. Aquellos que otorgaron una puntuación de 7 u 8 se les llama pasivos, indican que es muy poco probable que recomienden los servicios de la clínica a otras personas y aquellos que otorgan una puntuación de 9 o 10 se les llama promotores que son personas que recomendarán los servicios de Clinitrauma IPS.

Teniendo en cuenta lo anterior, la fórmula de cálculo para el NPS sería, el porcentaje de la cantidad de promotores menos la cantidad de detractores, dividido sobre la cantidad de encuestados. Se define la meta como, mínimo cumplimiento del 60% para cada semestre.

El segundo indicador es el **índice del esfuerzo del cliente**. Para su cálculo se necesita de una encuesta que responda al interrogante de ¿Cuánto esfuerzo personal ha realizado para gestionar su solicitud?; debe valorar en una escala entre 1 (Muy fácil) y 5 (Muy difícil). Teniendo en cuenta lo anterior la fórmula de cálculo de este indicador sería, la suma total de valoraciones, dividido entre el número de valoraciones. El objetivo o meta es que este indicador sea menor o igual a 2, lo que significaría que no se necesita de mucho esfuerzo para gestionar las solicitudes de los servicios de la clínica.

El tercer indicador está relacionado con la **eficiencia de las campañas de publicidad**. Para su cálculo se requiere de la información de las campañas publicitarias planeadas y ejecutadas durante el trimestre medido. Trimestralmente la clínica debe construir un plan de campañas publicitarias, y el objetivo del indicador es medir qué porcentaje de las campañas que se han planeado, realmente han sido ejecutadas. Su fórmula de cálculo es el número de campañas o estrategias publicitarias realizadas (trimestre), dividido entre el número de campañas o estrategias planeadas (trimestre). El objetivo

es que este indicador sea mayor o igual al 90%, es decir que 9 de cada 10 campañas planeadas sean realmente ejecutadas.

El cuarto indicador está relacionado con el **cumplimiento de las ventas**, y se medirá para hacer seguimiento a los resultados obtenidos a partir de las técnicas de mercadeo utilizadas, su fórmula de cálculo es el total de ingresos al mes dividido sobre los ingresos proyectados mensualmente. La meta definida es obtener por lo menos un 75% de las ventas con relación a lo proyectado.

El quinto indicador es el del **nivel de satisfacción del cliente**. Para el cálculo de este indicador se necesitará la aplicación de una encuesta que responda a la pregunta, ¿Está usted satisfecho con los servicios de Clinitrauma IPS?. El nivel de satisfacción del cliente se calculará como el número de personas satisfechas sobre el total de encuestados. El objetivo es que trimestralmente el cálculo de este indicador sea mayor o igual a 90%, es decir que, mínimo el 90% de personas encuestadas estén satisfechas con los servicios de Clinitrauma IPS.

El sexto indicador está relacionado con la **efectividad de las alianzas estratégicas**. En este indicador el jefe de mercadeo de servicios tendrá que definir las posibles alianzas estratégicas de la clínica, y el indicador tendrá en cuenta el número de alianzas materializadas dividido entre el número de alianzas posibles, el objetivo es concretar por lo menos el 50% de alianzas posibles anualmente.

El indicador de **ingresos a través de alianzas** es el séptimo indicador, y su objetivo es medir qué porcentaje del total de ingresos totales, son provenientes de las alianzas estratégicas que desarrollará Clinitrauma IPS. La fórmula de cálculo tendrá en cuenta el total de ingresos recibidos a través de las alianzas estratégica, dividido entre el total de ingresos, este indicador puede ser calculado en cualquier periodo sin embargo se recomienda hacerlo mensual.

A continuación, se muestra la Tabla 21, en la cual se recopila toda la información necesaria para la medición de los indicadores de gestión definidos para el control y la evaluación de las acciones u operaciones del área de mercadeo de servicios de Clinitrauma IPS.

OBJETIVO RELACIONADO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE DE DATOS CALCULO DEL INDICADOR	META	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
Llevar a Clinitrauma IPS a ser la primera opción en la mente del consumidor, por la oportunidad en la atención, la calidad y seguridad del paciente.	Net Promoter Score (NPS)	(cantidad de promotores - cantidad de detractores) / (cantidad de encuestados) x 100	Respuestas a la encuesta para calcular el NPS	60%	Jefe área de mercadeo de servicios	Semestral
	Índice esfuerzo del cliente	Suma total de valoraciones/# de valoraciones	Datos encuesta esfuerzo del cliente	< = 2	Jefe área de mercadeo de servicios	Semestral
Desarrollar programas de promoción con el fin de informar, persuadir y generar recordación, de los servicios ofertados por Clinitrauma IPS a la población.	Eficiencia de la Publicidad	# de campañas o estrategias publicitarias realizadas (trimestre)/ # de campañas o estrategias planeadas (trimestre)	Información sobre campañas publicitarias planeadas y realizadas cada trimestre	90%	Jefe área de mercadeo de servicios	Trimestral
	Cumplimiento de Ventas	Total de ingresos al mes/ Ingresos proyectados mensual	Ingresos mensuales e ingresos proyectados mensuales	75%	Gerente	Mensual
Reconocer el público objetivo, el mercado actual, y el estado actual del sector de servicios de salud, con el fin de captar mayor número de clientes.	Nivel de satisfacción del cliente	# de usuarios encuestados satisfechos/# de usuarios encuestados	Encuesta satisfacción del cliente	90%	Jefe área de mercadeo de servicios	Trimestral
Establecer relaciones confiables y robustas, de mutuo beneficio, con entidades prestadoras de servicios de salud con alto ingreso de pacientes por necesidades de tratamiento ortopédico y de traumatología.	Efectividad de las alianzas	# de alianzas materializadas/ # de alianzas posibles	Alianzas concretadas en el año e información sobre posibles aliados	50%	Gerente	Anual
	Ingresos por medio de alianzas	Total de ingresos recibidos por medio de aliados x mes/ Ingresos totales x mes	Ingresos mensuales totales e ingresos mensuales gracias a los aliados estratégicos	50%	Gerente	Mensual

**Tabla 21.** Sistema de indicadores – área de mercadeo de servicios.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **3.3.8. Plan de mercadeo Clinitrauma IPS 2020-2022.**

El Plan de Mercadeo es un documento escrito en el que se escogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos de la mezcla de mercadeo que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo, año a año, paso a paso. (Kotler & Keller, 2006).

A partir del análisis de los entornos externo e interno, además del diagnóstico organizacional realizado a partir de grupos focales, y entrevistas en torno a la temática de la mezcla de mercadeo, se identificaron los ejes estratégicos que trazaron los retos a largo plazo de la organización, seguido de la definición de los objetivos estratégicos, los cuales marcaron un camino a mediano plazo, el diseño de las estrategias para el logro de dichos objetivos, y un sin número de acciones a ejecutarse hasta llegar al diseño del Plan de Mercadeo de Clinitrauma IPS, considerada una herramienta guía para la obtención de los objetivos de mercadeo establecidos en la Organización.

La importancia del Plan de Mercadeo de Clinitrauma IPS (Anexo 3), radica en que permitirá a la organización evitar futuras incertidumbres relacionadas con el mercado, ayudará en la gestión por objetivos, facilitará el logro de éstos, ayudará en la coordinación y comunicación entre los departamentos, y facilitará el control y la supervisión del sistema.

Este Plan de Mercadeo fue diseñado con los resultados obtenidos durante el desarrollo de esta investigación, desarrollado en su totalidad por los investigadores del presente proyecto y con el acompañamiento de la gerencia administrativa de Clinitrauma IPS. (Ver anexo 3, Plan de Mercadeo Clinitrauma IPS).

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.3. Conclusiones

Los procesos misionales de Clinitrauma IPS, se encuentran alineados y controlados, a partir del estándar definido por el Ministerio de Salud Colombiano, sin embargo, sus procesos de soporte no se encuentran alineados a ninguna normatividad vigente (Estándar), causando poca sinergia entre dichos procesos, y dejando amplias brechas al descontrol del sistema y a la pérdida de la calidad y la productividad en los servicios.

El área de mercadeo de servicios de la Organización cuenta con vacíos organizacionales tales como la falta de herramientas de planeación, baja utilización de TICs, limitaciones de recursos de personal, entre otros, que se pueden resumir en que se tienen deficientes lineamientos estratégicos de mercadeo. Esto a conllevado a la pérdida de posicionamiento a nivel regional de Clínica, estancamiento de la participación en el mercado y deficiente desempeño del área,

Clinitrauma IPS actualmente no cuenta con una planeación estratégica de mercadeo que le permita cumplir con las metas que tiene a corto y largo plazo. Por medio de los resultados obtenidos en este proyecto, la clínica podrá contar con herramientas que le permitan obtener un mejor posicionamiento regional que conlleve a conseguir más clientes y que sin duda alguna mejorará la percepción que se tiene del servicio ofrecido por esta empresa.

En el desarrollo de la planeación estratégica de mercadeo de Clinitrauma IPS luego de un diagnóstico de los factores internos y externos que afectan la operación de la clínica se evidencia que los factores externos del macroentorno son una amenaza importante y que, para los factores externos del microentorno, por el tipo de negocio, se encuentran oportunidades mayores como por ejemplo barreras a la entrada. Para el análisis de los factores internos uno de los aspectos más importantes a considerar son el posicionamiento de marca y promoción considerados debilidades dentro del estudio.

A partir del análisis DOFA se ha determinado que los ejes estratégicos para Clinitrauma IPS son el posicionamiento de marca, que fue una de las debilidades más notorias, las alianzas estratégicas que se encontró como un gran potencial para explotar por el tipo de negocio, la promoción de los servicios también es una de las debilidades de la clínica y la diferenciación del servicio ya que por el tipo de negocio y los servicios sustitutos que se encuentran la diferenciación juega un papel muy importante.

A partir del análisis de entornos, y diagnóstico organizacional, se logró el desarrollo de un Plan de Mercadeo de Clinitrauma IPS, el cual permite fijar los objetivos, determinar las estrategias y detallar el plan de acción sobre las estrategias a ser realizadas por la organización, tendientes a satisfacer las necesidades del mercado objetivo en el que se encuentran sus clientes actuales y potenciales, y la obtención de los objetivos de mercadeo de la Organización

Existen múltiples barreras para la implementación de los planes de mercadeo en entidades prestadora de servicios de salud como Clinitrauma IPS.

Se evidencia el compromiso de la dirección y de los colaboradores de Clinitrauma IPS con las mejoras planteadas en los procesos de planeación estratégica de mercadeo, pues son conscientes de la necesidad de éstas y de los beneficios a futuros, tanto para la organización como para quienes la componen.



#### **4.4. Recomendaciones.**

El mercadeo en salud se hace necesario para satisfacer necesidades humanas, y para generar rentabilidad a quienes comercialización los servicios de salud. El producto salud ofrecido por Clinitrauma IPS, debe satisfacer principalmente la necesidad más importante de cualquier ser humano, estar vivo. Por lo tanto, se hace imperativo iniciar la ejecución de las estrategias de mercadeo planteadas, para facilitar el posicionamiento de la organización, el aumento de los niveles de servicio y el acceso a los usuarios desde cualquier perspectiva.

## REFERENCIAS

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, 85-106. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176005.pdf>
- Alzate, J. (2004). *Mercadeo integral en servicios de salud*. Medellín: Editorial CES.
- Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México D.F: Pearson.
- Arroyave, I. (2009). *La organización de la salud en Colombia* (1ra ed.). Medellín: Hospital universitario San Vicente de Paul. Obtenido de [http://www.med-informatica.net/OBSERVAMED/ReformaSistemaSalud/EmergenciaSocial2010/La\\_organizacion\\_de\\_la\\_salud\\_en\\_Colombia\\_2.pdf](http://www.med-informatica.net/OBSERVAMED/ReformaSistemaSalud/EmergenciaSocial2010/La_organizacion_de_la_salud_en_Colombia_2.pdf)
- Badía, R. (1985). Salud ocupacional y riesgos laborales. *Salud ocupacional*, 98(1), 20-33. Obtenido de <http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/16964/v98n1p20.pdf>
- Briceño, L. (2003). Prevención de riesgos ocupacionales en empresas colombianas. *Revista Ciencias de la Salud*, 1(1), 31-44. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/562/56210104.pdf>
- Congreso de Colombia. (12 de julio de 2012). Ley 1562. *Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>
- Congreso de la República. (23 de diciembre de 1993). Ley 100. *Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, Colombia. Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0100\\_1993.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html)
- Congreso de la República. (4 de mayo de 2011). Ley 1444. *Por medio de la cual se escinden unos Ministerios, se otorgan precisas facultades extraordinarias al Presidente de la República para modificar la estructura de la Administración Pública y la planta de personal de la Fiscalía General de la Nación...* Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/ley-1444-de-2011.pdf>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9a ed.). México D.F: Pearson Educación.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada, como desarrollar un plan que realmente funcione*. Bogotá : McGrawHill.

- Guzmán, K. (2014). Radiografía de la oferta de servicios de salud en Colombia. *Doc Trab sobre Econ Reg*(202), 1-55.
- Hospital José Cayetano Vásquez. (2018). Análisis de situación de salud con el modelo de los determinantes sociales de salud, Puerto Boyacá. Alcaldía de Boyacá. Obtenido de [https://www.boyaca.gov.co/SecSalud/images/Documentos/asis\\_2018/asis-puertoboyaca-2018.pdf](https://www.boyaca.gov.co/SecSalud/images/Documentos/asis_2018/asis-puertoboyaca-2018.pdf)
- IPS Clínica de Ortopedia Clinitrauma. (2019). *Clinitrauma*. Recuperado el 11 de 23 de 2019, de IPS Clínica de Ortopedia y Cardiología: <http://clinitrauma.com/index.php>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* (12ma ed.). México D.F: Pearson Educación.
- Lambert, T. (2000). *Instrumentos clave para la gestión empresarial*. Barcelona : Folio.
- Ministerio de la Protección Social. (Noviembre de 2005). *Política Nacional de la Prestación de Servicios de Salud* . Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Documents/Politica%20Nacional%20de%20Prestaci%C3%B3n%20de%20Servicios%20de%20Salud.pdf>
- Ministerio de Salud y protección Social. (6 de mayo de 2013). Resolución 1441 de 2013. *Por la cual se definen los procedimientos y condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar los servicios y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-1441-de-2013.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (26 de noviembre de 2018). *Caracterización de la población afiliada a las Entidades Administradoras de Planes de Beneficios (EAPB)*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/epidemiologia/Paginas/caracterizacion-de-la-poblacion-afiliada-a-las-EAPB.aspx>
- OMS. (9 de noviembre de 2005). *¿Qué es un sistema de salud?* Obtenido de Preguntas y respuestas en línea: <https://www.who.int/features/qa/28/es/>
- OMS. (octubre de 2006). Constitución de la Organización Mundial de la Salud. Documentos básicos. *suplemento de la 45a edición*. Obtenido de [http://www.who.int/governance/eb/who\\_constitution\\_en.pdf](http://www.who.int/governance/eb/who_constitution_en.pdf)
- Onís, E., Varona, I., Gil, M., Felici, C., & Embid, P. (2015). Lesiones no intencionadas en el centro escolar: ¿de qué estamos hablando? *Pediatría Atención Primaria*, 17(68), 333-339. Obtenido de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1139-76322015000500008](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1139-76322015000500008)

- Presidencia de la República. (31 de diciembre de 1987). Decreto 2544. *Por el cual se reglamentan los artículos 115 y 116 de la Ley 33 de 1986 (artículos 259 y 260 del Decreto-ley 1344 de 1970) y 3ra de la Ley 16 de 1979*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1462494>
- Presidencia de la República. (23 de julio de 1996). Decreto 1283. *Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo de Solidaridad y Garantía del Sistema General de Seguridad Social en Salud*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12798>
- Presidencia de la República. (17 de octubre de 2007). Decreto 3990. *Por el cual se reglamenta la Subcuenta del Seguro de Riesgos Catastróficos y Accidentes del Tránsito del Fondo de Solidaridad y Garantía, Fosyga...* Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://www.soatmundial.com.co/media/Decreto-3990-de-2007.pdf>
- Prieto, J. (2009). *Investigación de mercados*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xY\\_\\_AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=qu%C3%A9+es+un+mercado&ots=SgA4RamE8Z&sig=HKTttmKZ-l9\\_yC4zSVO25p1lQs#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xY__AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=qu%C3%A9+es+un+mercado&ots=SgA4RamE8Z&sig=HKTttmKZ-l9_yC4zSVO25p1lQs#v=onepage&q&f=false)
- Revista Dinero. (18 de febrero de 2016). *¿Por qué sube tanto la medicina prepagada y las pólizas de salud?* Recuperado el 2019 de noviembre de 23, de Dinero.com: <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/ajustes-de-los-precios-la-medicina-prepagada-y-las-polizas-de-salud-en-colombia/219427>
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica* (11ava ed.). Bogotá: Panamericana Editorial.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Guía para el estudio de factores externos e internos de mercado de Clinitrauma IPS**

#### **GUÍA PARA EL ESTUDIO DE FACTORES EXTERNOS E INTERNO DE MERCADO DE CLINITRAUMA IPS.**

##### **GRUPO FOCAL – CLINITRAUMA IPS**

**1. Objetivo:** Obtener información cualitativa relacionada con los factores externos e internos de mercado de Clinitrauma IPS.

**2. Equipo de trabajo para el grupo focal:**

- Gerente de Clinitrauma IPS
- Jefe área de Mercadeo de Servicios
- Investigadores

**3. Agenda de trabajo del grupo focal (Jornada de la Mañana)**

8:00 a.m. Presentación de los integrantes del grupo

8:10 a.m. Presentación del proyecto

8:20 a.m. Presentación de la metodología del grupo focal y de las herramientas de sistematización de la información y análisis

8:30 a.m. Presentación de los aspectos generales del tema de la Planeación Estratégica de Mercadeo.

9:00 a.m. Discusión a Interrogantes sobre el Macroentorno Externo de Clinitrauma IPS (10 minutos por experto)

9:30 a.m. Respuesta a Interrogantes sobre el Macroentorno Externo de Clinitrauma IPS (10 minutos por experto)

10:00 a.m. Discusión a Interrogantes sobre el Microentorno Externo de Clinitrauma IPS (10 minutos por experto)

10:30 a.m. Respuesta a Interrogantes sobre el Microentorno Externo de Clinitrauma IPS (10 minutos por experto)

11:00 a.m. Discusión a Interrogantes sobre el Entorno Interno de Clinitrauma IPS (10 minutos por experto)

11:30 a.m. Respuesta a Interrogantes sobre el Entorno Interno de Clinitrauma IPS (10 minutos por experto)

12:00 p.m Cierre y conclusiones del grupo focal.

## 1. Análisis Externo

### 1.1. Interrogantes para Macroentorno

- ¿Qué variables influyen en el desempeño de Clinitrauma IPS en el ámbito político?  
Calificar de 1 a 4, siendo 1: Amenaza importante. 2: Amenaza menor. 3: Oportunidad menor. 4: Oportunidad importante.
- ¿Qué variables influyen en el desempeño de Clinitrauma IPS en el ámbito económico?  
Calificar de 1 a 4, siendo 1: Amenaza importante. 2: Amenaza menor. 3: Oportunidad menor. 4: Oportunidad importante.
- ¿Qué variables influyen en el desempeño de Clinitrauma IPS en el ámbito social?  
Calificar de 1 a 4, siendo 1: Amenaza importante. 2: Amenaza menor. 3: Oportunidad menor. 4: Oportunidad importante.
- ¿Qué variables influyen en el desempeño de Clinitrauma IPS en el ámbito tecnológico?  
Calificar de 1 a 4, siendo 1: Amenaza importante. 2: Amenaza menor. 3: Oportunidad menor. 4: Oportunidad importante.
- ¿Qué variables influyen en el desempeño de Clinitrauma IPS en el ámbito ecológico?  
Calificar de 1 a 4, siendo 1: Amenaza importante. 2: Amenaza menor. 3: Oportunidad menor. 4: Oportunidad importante.
- ¿Qué variables influyen en el desempeño de Clinitrauma IPS en el ámbito legal?  
Calificar de 1 a 4, siendo 1: Amenaza importante. 2: Amenaza menor. 3: Oportunidad menor. 4: Oportunidad importante.

### 1.2. Interrogantes para Microentorno

- ¿Qué variables influyen en el desempeño de Clinitrauma IPS con relación a nuevos entrantes? (es decir, empresas que quieren ofrecer los servicios que ofrece Clinitrauma IPS).  
Calificar de 1 a 4, siendo 1: Amenaza importante. 2: Amenaza menor. 3: Oportunidad menor. 4: Oportunidad importante.
- ¿Qué variables influyen en el desempeño de Clinitrauma IPS con relación a sus competidores?  
Calificar de 1 a 4, siendo 1: Amenaza importante. 2: Amenaza menor. 3: Oportunidad menor. 4: Oportunidad importante.
- ¿Qué variables influyen en el desempeño de Clinitrauma IPS con relación a sus clientes?  
Calificar de 1 a 4, siendo 1: Amenaza importante. 2: Amenaza menor. 3: Oportunidad menor. 4: Oportunidad importante.
- ¿Qué variables influyen en el desempeño de Clinitrauma IPS con relación a sus proveedores?

Calificar de 1 a 4, siendo 1: Amenaza importante. 2: Amenaza menor. 3: Oportunidad menor. 4: Oportunidad importante.

- ¿Qué variables influyen en el desempeño de Clinitrauma IPS con relación a sus sustitutos? (Es decir, servicios que no ofrece Clinitrauma IPS pero que satisfacen la necesidad del consumidor.

Calificar de 1 a 4, siendo 1: Amenaza importante. 2: Amenaza menor. 3: Oportunidad menor. 4: Oportunidad importante.

## **2. Análisis Interno**

### **2.1. Interrogantes para análisis interno.**

- ¿Qué variables internamente influyen en el desempeño de Clinitrauma IPS con relación a su planificación?

Calificar de 1 a 4, siendo 1: Debilidad importante. 2: Debilidad menor. 3: Fortaleza menor. 4: Fortaleza importante.

- ¿Qué variables internamente influyen en el desempeño de Clinitrauma IPS con relación al manejo de personal?

Calificar de 1 a 4, siendo 1: Debilidad importante. 2: Debilidad menor. 3: Fortaleza menor. 4: Fortaleza importante.

- ¿Qué variables internamente influyen en el desempeño de Clinitrauma IPS con relación a su cultura?

Calificar de 1 a 4, siendo 1: Debilidad importante. 2: Debilidad menor. 3: Fortaleza menor. 4: Fortaleza importante.

- ¿Qué variables internamente influyen en el desempeño de Clinitrauma IPS con relación a su organización?

Calificar de 1 a 4, siendo 1: Debilidad importante. 2: Debilidad menor. 3: Fortaleza menor. 4: Fortaleza importante.

- ¿Qué variables internamente influyen en el desempeño de Clinitrauma IPS con relación a sus finanzas?

Calificar de 1 a 4, siendo 1: Debilidad importante. 2: Debilidad menor. 3: Fortaleza menor. 4: Fortaleza importante.

## **Anexo 2. Guía para el análisis de las 8ps de marketing**

### **ENTREVISTA NO ESTRUCTURA A GERENTE GENERAL DE CLINITRAUMA IPS**

**Objetivo:** Obtener información relevante y actualizada sobre el desarrollo de las 8 P's del marketing en Clinitrauma IPS.

Se dispone de un listado de los aspectos de las 8P's del Marketing. Se plantea que la entrevista fluya a manera de reflexiones con respecto a la situación actual de la empresa, de frente a los procesos administrativos y operativos; a continuación, el extracto de los aspectos a analizar:

- ✓ Aspectos del Producto
- ✓ Aspectos del Precio
- ✓ Aspectos de la Plaza
- ✓ Aspectos de Promoción
- ✓ Aspectos de Personas
- ✓ Aspectos de Procesos
- ✓ Aspectos de Presencia
- ✓ Aspectos de Productividad



### Anexo 3. Plan de mercadeo



# PLAN DE MERCADEO CLINITRAUMA IPS 2020-2022

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>107</b>
<b>2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>108</b>
<b>3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>110</b>
<b>4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS .....</b>	<b>113</b>
<b>5. ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA.....</b>	<b>114</b>
<b>6. PLAN TÁCTICO DE MERCADEO .....</b>	<b>116</b>
<b>7. CONTROL Y EVALUACIÓN .....</b>	<b>122</b>
<b>8. RETROALIMENTACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS .....</b>	<b>123</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

El Plan de Mercadeo es un documento escrito en el que se escogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos de la mezcla de mercadeo que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo, año a año, paso a paso. (Kotler & Keller, 2006). El Plan de Mercadeo es considerada una herramienta guía para la obtención de los objetivos de mercadeo establecidos en la Organización.

Para el diseño del Plan de Mercadeo de Clinitrauma IPS, fue necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización, con respecto a su posición dentro de los entornos externo e interno, así como de las perspectivas de las 8 Ps o mezcla de mercadeo (Producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos, presencia y productividad). Esto permitió la identificación de los ejes estratégicos que trazaron los retos a largo plazo de la organización, seguido de la definición de los objetivos estratégicos, los cuales marcaron un camino a mediano plazo, hasta llegar al diseño de las estrategias para el logro de dichos objetivos, y la asignación de unas acciones a ejecutarse, de la mano de la medición y el control para asegurar el uso eficiente de los recursos así como la efectividad de las mismas sobre los objetivos de mercadeo definidos.

Con el diseño e implementación del presente Plan de Mercadeo, disminuirá la incertidumbre, que se produce en los directivos de Clinitrauma IPS, relacionada con los cambios del mercado, ayudará en la gestión por objetivos facilitando el logro de éstos, además de aportar a la coordinación y comunicación entre los departamentos, y facilitará el control y la supervisión del sistema.

## **2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

### **2.1. Historia**

*Clinitrauma IPS, Clínica de Ortopedia y Traumatología*, es una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS), conformada por capital privado, especializada en ortopedia y traumatología, para la atención de pacientes lesionados a causa de accidentes de tránsito.

Clinitrauma IPS se encuentra ubicada en el Magdalena medio en el municipio de Puerto Boyacá, Boyacá y cuenta con 21 empleados, de los cuales, 17 son directos y 4 son indirectos. La empresa es reconocida por el excelente servicio de asistencia médica prestada a la población implicada en accidentes de tipo laboral (Póliza ARL), accidente estudiantil (Seguro estudiantil) y accidentes de tránsito (Póliza SOAT).

La compañía desde su creación se ha dedicado a la atención médica de pacientes de un nicho específico del mercado, enfocado en la población atendida a través de aseguradoras de riesgos laborales, educativos y de accidentes de tránsito. Este sector, que se puede llamar como el de las “Aseguradoras de riesgos”, le ha generado a la IPS ingresos que le han permitido crecer de manera continua, desde sus inicios, hasta la actualidad, dentro del espacio de mercado señalado.

### **2.2. Misión**

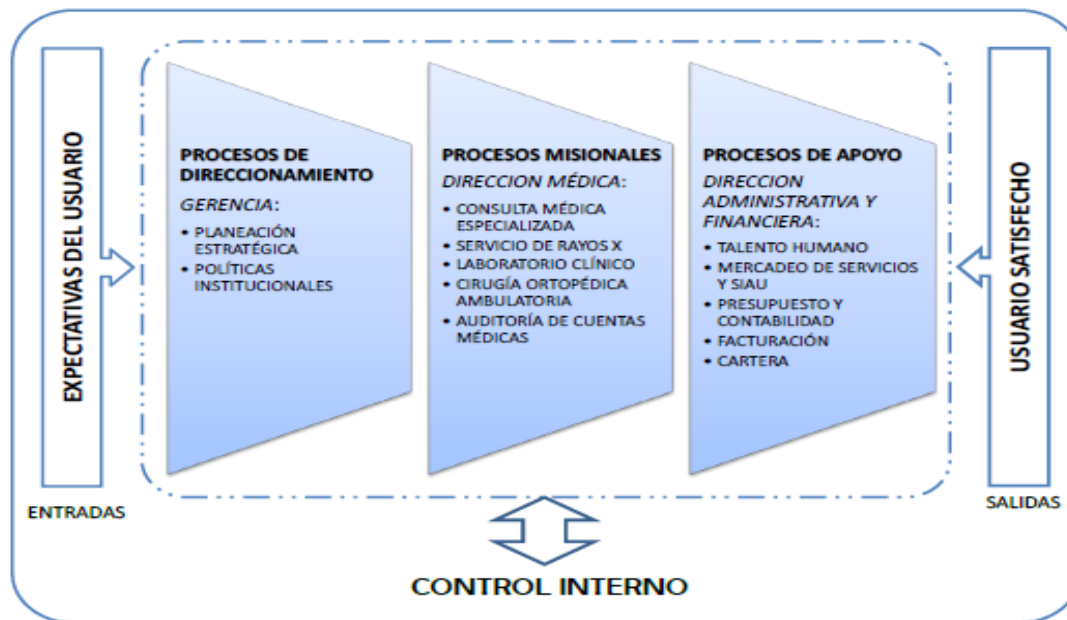
Ofrecer servicios de calidad especializados en ortopedia y traumatología de baja complejidad a la población de Puerto Boyacá, garantizando durante el proceso de atención un diagnóstico confiable y soportando nuestros servicios sobre los pilares fundamentales de seguridad, accesibilidad, oportunidad, calidad, pertinencia y humanización del servicio prestado.

### **2.3. Visión**

Para el 2020 ser una Institución prestadora de servicios de salud IPS, sólida, competitiva y ampliamente reconocida a nivel regional, como Institución especializada en el cuidado del paciente con patologías de ortopedia y traumatología de baja y mediana complejidad, debidamente certificada en sus estándares de calidad.

## 2.4. Mapa de procesos

A continuación, se presenta el Mapa de Procesos de Clinitrauma IPS:



**Figura 8.** Mapa de procesos.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

El diagnóstico de la situación actual de Clinitrauma IPS fue realizado a través de la aplicación de distintas herramientas de recolección de información, seguido del análisis y triangulación de la misma. A continuación, se resumen los principales hallazgos que permitirán el desarrollo del plan táctico de la Planeación Estratégica de Mercadeo de Clinitrauma IPS.

#### **3.1. Análisis del entorno interno-externo**

##### **3.1.1. Análisis de los factores externos.**

Con relación a los *factores externos*, La posición de Clinitrauma IPS, con respecto a su macroentorno es de tipología débil. Se puede afirmar que en su mayoría las variables externas que afectan directamente la operación de la Clínica son amenazas importantes. Dentro de las variables del entorno social se evidencia como amenaza importante el comportamiento y consumo de los pacientes lo cual afecta la decisión de dónde solicitar la atención médica, acudiendo en muchas ocasiones, a Clinitrauma IPS como segunda opción, por desconocimiento del cubrimiento que ésta ofrece a través de su aseguradora de riesgos. También se categoriza como amenaza importante los hábitos de los consumidores, refiriéndose a los hábitos de coimas a médicos de hospitales de mayor rango y fraudes de pacientes con seguros falsos.

De la misma manera las variables del entorno económico como la mano de obra cualificada del personal misional (médicos, especialistas), así como las leyes y normativas que controlan el sector salud en Colombia dentro de las variables del entorno institucional, son otras perspectivas consideradas como amenazas importantes. Como una oportunidad mayor fue clasificada la variable del entorno económico, que se definió como el sector petróleo y ganadero, debido a que en la región predomina la existencia de industrias de estos sectores, convirtiéndose en generadores de empleos, y como consecuencia creando una demanda significativa de trabajadores desempeñando labores de alto riesgo y afiliados a aseguradoras o ARL.

Por otro lado, la posición de Clinitrauma IPS con respecto a su microentorno es de tipología fuerte, este resultado está muy marcado por el tipo de negocio. Existen

grandes barreras para el ingreso de nuevos competidores al sector, además que existe diferenciación en el servicio que prestan con respecto al de sus competidores, que el grado de sustitución del servicio es una amenaza menor, y que hay en el entorno un gran número de proveedores de insumos para la operación de la clínica entre otros aspectos.

### **3.1.2. Análisis de los factores internos.**

Para el análisis del entorno interno resulta relevante, nombrar las valoraciones del impacto de las variables primarias internas sobre Clinitrauma IPS. Se categorizó, como una debilidad importante con impacto alto, la estandarización de procesos organizacionales y de soporte, debido a la falta de identificación y estandarización clara de los procesos organizacionales y de soporte (Compras, Mercadeo de Servicios, Recursos Humanos, Financiera).

Dentro de las variables de mercadeo y ventas, los aspectos relacionados con posicionamiento de marca y promoción fueron categorizados como amenazas mayores con impacto alto sobre la Clínica, debido a la inexistencia de políticas o planes de mercadeo de permitan ejecutar estas labores de manera clara y controlada; tanto el cumplimiento con la calidad del servicio y la satisfacción del cliente son evaluadas como fortalezas importantes con alto impacto en la organización.

### 3.2. Mezcla de mercadeo

A partir del análisis de los componentes de la mezcla de mercadeo de Clinitrauma IPS, en la figura 9 se definen conclusiones con respecto a cada componente.

<b>Producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios de ortopedia y traumatología, radiología e imágenes diagnósticas, así como los de cirugía ortopédica, anestesia y esterilización, son los que generan mayor porcentaje de ingresos.</li> <li>• Los servicios de consulta prioritaria y de transporte asistencial son los que menos ingresos generan para la clínica.</li> </ul>
<b>Precio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los precios son controlados a través de un Manual Tarifario SOAT.</li> <li>• El precio es una variable que no agrega diferenciación en el servicio.</li> <li>• Los costos de insumos hospitalarios, equipos y servicios médicos, son un componente que, si es controlado por la organización. Se deben desarrollar múltiples estrategias, relacionadas con la minimización de éstos</li> </ul>
<b>Plaza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicada en el Magdalena medio en el municipio de Puerto Boyacá, Boyacá.</li> <li>• Presta sus servicios a casos de: accidentes de tipo laboral (Póliza ARL), accidente estudiantil (Seguro estudiantil) y accidentes de tránsito (Póliza SOAT).</li> <li>• Ubicada en proximidad a servicios complementarios, como lo son hospitales, farmacias, y centros médicos de otras especialidades</li> </ul>
<b>Personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Clínica no desarrolla estrategias de promoción claras y definidas dentro de un programa o plan de mercadeo.</li> <li>• La Organización no ha realizado esfuerzos para el desarrollo de actividades de promoción dirigidas a los nichos específicos a los cuales vende sus servicios, (Afiliados a Póliza ARL, a seguro estudiantil y los asegurados con Póliza SOAT)</li> </ul>
<b>Promoción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clinitrauma IPS, considera que sus colaboradores son su mejor activo.</li> <li>• Se esfuerzan por encontrar el personal idóneo, con ética, experiencia y conocimientos, para la ejecución de la atención médica.</li> <li>• Se realizan esfuerzos en el desarrollo de habilidades blandas de todo el personal misional y asistencial.</li> </ul>
<b>Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos misionales se rigen a lo descrito en la Resolución 2003 de 2014 del Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia,</li> <li>• Los procesos de apoyo no cuenta con ninguna certificación en las normas de sistemas integrados de gestión, que permita el engranaje de las actividades de gestión documental de la calidad, salud, seguridad y medio ambiente.</li> </ul>
<b>Presencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un diferenciador de servicio es la interacción con la comunidad que dió, con la adquisición de 2 automóviles tipo ambulancia, las cuales pone a disposición de toda la población del municipio y territorios aledaños, para traslados gratuitos desde los hogares de los pacientes, epicentros de siniestros o accidentes.</li> </ul>
<b>Productividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Clínica se rige a indicadores definidos por normativa del Ministerio de Salud Colombiano; la oportunidad del servicio, tiempo promedio de espera para la asignación de cita de medicina general, entre otros.</li> <li>• Un indicador de productividad es la oportunidad del servicio; Actualmente se tardan 1 día para recibir la solicitud de un paciente, tramitarla, y prestarle el servicio, mientras que el competidor directo maneja un promedio de 5 días.</li> </ul>

**Figura 9.** Análisis de las 8Ps de la mezcla de mercadeo. **Fuente:** Elaboración propia.



## **4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo general**

Desarrollar la guía de la planeación estratégica de mercadeo que permitirá la optimización de los procesos del área del mercadeo de servicios, para asegurar el logro de los objetivos de la estrategia corporativa de Clinitrauma IPS.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Llevar a Clinitrauma IPS a ser la primera opción en la mente del consumidor, por la oportunidad en la atención, la calidad y seguridad del paciente.
- Desarrollar programas de promoción con el fin de informar, persuadir y generar recordación, de los servicios ofertados por Clinitrauma IPS a la población.
- Reconocer el público objetivo, el mercado actual, y el estado actual del sector de servicios de salud, con el fin de captar mayor número de clientes.
- Establecer relaciones confiables y robustas, de mutuo beneficio, con entidades prestadoras de servicios de salud con alto ingreso de pacientes por necesidades de tratamiento ortopédico y de traumatología.

## **5. ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MERCADEO**

A continuación se definen las posibles y principales estrategias resultantes del análisis de la mezcla de mercadeo en Clinitrauma IPS.

### **5.1. Perspectiva del producto**

La misión principal de Clinitrauma IPS, como entidad prestadora de servicios de salud, es vender un producto que cree clientes satisfechos, saludables y con la mejor calidad de vida.

Clinitrauma IPS ofrece a la población, servicios de salud de la especialidad de Ortopedia y Traumatología. Los servicios que presta la Organización son los siguientes: Cirugía Ortopédica, anestesia, medicina general, ortopedia y/o traumatología, consulta prioritaria, transporte asistencial básico., radiología e imágenes diagnósticas, servicio farmacéutico, proceso esterilización, fisioterapia.

Estos servicios deben reunir condiciones de aceptabilidad, en términos de calidad y confort. Dentro de las estrategias que se pueden implementar para alinear el producto de Clinitrauma IPS en estos requerimientos, es importante mencionar:

1. Que la Clínica cuente con infraestructura agradable y funcional. Sillas suficientes, baños, adecuada aireación.
2. Que los tiempos de espera de los pacientes para recibir los servicios sean cada vez más cortos.
3. Contratación de personal especializado con experiencia y renombre.
4. Priorizar la inversión de recursos en los servicios de mayor demanda.
5. Ofrecer los servicios en formatos o folletos que sean intuitivos, agradable y que den seguridad al paciente.

### **5.2. Perspectiva del precio**

El precio es una variable que no genera diferenciación en los servicios prestados en el sector salud, pues es controlado y definido por entidades gubernamentales. Sin embargo, se pueden desarrollar estrategias encaminadas a desarrollar políticas

integradas de bajos costos de producción de servicios, que permitan generar mayor margen en la prestación de los servicios.

Entre las estrategias que la Clínica puede desarrollar en miras de cumplir con política de bajos costos de producción de servicio se encuentra:

1. Ejecutar compras bajo económica de escala que permita la aplicación de promociones por parte del proveedor.
2. Ejecutar negociaciones de tasas de cambio, con los proveedores del exterior, que suministran equipos de altos costos.
3. Programar visitas semestrales a ferias de salud locales y en el exterior, que permitan el reconocimiento de posibles nuevos proveedores, que beneficien el costo de la operación.
4. Iniciar la importación directa de insumos que actualmente suelen ser comprados a proveedores locales.

### **5.3. Perspectiva de la plaza**

Las instituciones prestadoras de servicios de salud deben ser lugares de fácil acceso. Además, la ubicación de éstas, debe ser clara en los diferentes buscadores geográficos a los que tengan acceso los pacientes (Internet, planos, mapas, directorios). Entre las estrategias que se pueden desarrollar para aumentar el efecto de la perspectiva plaza en Clinitrauma IPS se tiene:

1. Realizar acercamiento con diferentes actores de la sociedad, como lo son policías, transportadores, agencias de turismo, entre otras, para que puedan fácilmente dar guía sobre la ubicación de la Clínica.
2. Minimizar las dificultades, de tipo estructural, geográfico, y político, para el acceso a la Clínica.
3. Definir si es conveniente o no, la presencia en el área de la competencia.
4. Mantener la proximidad con servicios complementarios a los prestados por la clínica, como lo son farmacias, laboratorios clínicos, clínicas, etc.

5. Facilitar espacios para el estacionamiento de los pacientes.

## **6. PLAN TÁCTICO DE MERCADEO**

Se define el Plan Táctico de mercadeo de Clinitrauma IPS, como guía para la implementación de las estrategias definidas en la Planeación Estratégica de Mercadeo de Clinitrauma IPS. En éste se asignan los recursos a utilizarse y los responsables de la ejecución, así como los indicadores de gestión para la evaluación y medición del cumplimiento de los objetivos.

EJE ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE
<b>Posicionamiento de Marca</b>	Llevar a Clinitrauma IPS a ser la primera opción en la mente del consumidor, por la oportunidad en la atención, la calidad y seguridad del paciente.	Mostrar casos exitosos de intervención y recuperación de pacientes de Clinitrauma IPS	Contratar personal capacitado en publicidad para el diseño del contenido de los casos de éxito	Recursos Humanos	Gerente Administrativo/ Jefe de Mercadeo de Servicios
			Gestionar la documentación completa y detallada de los casos de éxito a mostrar	Recursos Humanos Historia clínica Tecnológicos	Jefe de mercadeo de servicios
			Definir y crear los perfiles en las redes sociales en donde se publicarán los casos de éxito.	Recursos Humanos Tecnológicos: Acceso a internet	Jefe de mercadeo de servicios
		Crear publicaciones en redes sociales y en página web de Clinitrauma con el objetivo de educar a posibles usuarios sobre las intervenciones y programas de recuperación	Crear blog en página web para compartir información sobre los procedimientos quirúrgicos que realiza la clínica.	Recursos Humanos Tecnológicos: Acceso a internet	Jefe de mercadeo de servicios
			Compartir información sobre los programas de recuperación que ofrece Clinitrauma IPS.	Recursos Humanos Tecnológicos: Acceso a internet	Jefe de mercadeo de servicios
			Crear un espacio donde los usuarios puedan opinar y también responder dudas sobre los procedimientos que realiza la clínica con el fin de establecer un	Recursos Humanos Tecnológicos: Acceso a internet	Jefe de mercadeo de servicios

			vínculo entre la clínica y sus usuarios.		
<b>Promoción</b>	Desarrollar programas de promoción con el fin de informar, persuadir y generar recordación, de los servicios ofertados por Clinitrauma IPS a la población.	Crear página web de Clinitrauma IPS, donde además de mostrar toda la información de la empresa y su infraestructura física, se puedan encontrar los diferentes eventos en donde Clinitrauma hace presencia y de qué manera aporta a la comunidad en la prestación de sus servicios.	Establecer nombre de dominio, plan de hosting y escoger el sistema de gestión de contenido.	Tecnológicos: Proveedor tecnológico, acceso a internet Recursos Humanos	Jefe de mercadeo de servicios
			Crear una sección en la página de la clínica donde se comparta de qué manera Clinitrauma IPS le aporta a la comunidad en general.	Recursos Humanos Tecnológicos: Acceso a internet	Gerente Administrativo/ Jefe de Mercadeo de Servicios
			Establecer una sección de eventos donde los usuarios puedan tomar la información sobre futuros eventos.	Recursos Humanos Tecnológicos: Acceso a internet	Gerente Administrativo/ Jefe de Mercadeo de Servicios
		Utilizar los medios de comunicación, campañas y eventos con el fin de llegar a los usuarios por medio de diferentes canales	Utilizar los medios radiales de Puerto Boyacá para dar a conocer los servicios que ofrece Clinitrauma IPS a través de un comercial.	Tecnológicos: Canales Radiales Económicos: Gastos en publicidad, transporte	Gerente Administrativo/ Jefe de Mercadeo de Servicios
			Crear eventos en Colegios de Puerto Boyacá y asistir a ferias de los servicios de la salud con el objetivo de captar usuarios provenientes de los seguros estudiantiles.	Económicos: Gastos en publicidad, transporte	Gerente Administrativo/ Jefe de Mercadeo de Servicios

<b>Diferenciación en el servicio</b>	Generar una ventaja competitiva, ofreciendo en el mercado servicios que sean percibidos como únicos.	<b>Ofrecer flexibilidad en los servicios</b> de medicina general, fisioterapia y servicios farmacéuticos.	Desarrollar un programa hospitalario de atención en casa llamado "De la clínica a la casa".	Físicos: Computador. Humano: Personal especializado.	Gerente médico/ Enfermera jefe/Gerente administrativo.
			Crear base de datos de posibles pacientes que requieran atención desde casa, con nombres, direcciones y teléfonos de contacto.	Físicos: Computador/Teléfonos/Celulares. Humano: Personal de soporte administrativo.	Gerente administrativo/Asistente administrativa y comercial.
			Adecuar la infraestructura clínica para el traslado de equipos y de personal, desde la Clínica hasta el hogar del de los pacientes..	Físico: Medio de transporte/Equipos portátiles. Humano: Personal especializado.	Gerente médico/Gerente administrativo/Jefe de mercadeo de servicios.
		<b>Crear una personalidad y un por qué inspiradores.</b>	Desarrollar un programa estructurado de Responsabilidad Social Empresarial con enfoque hacia los objetivos corporativos de la Organización.	Económicos: Gastos de diseño e implementación de programas. Humano: Personal especializado.	Gerente Administrativo/ Jefe de Mercadeo de Servicios
			Identificar la población afectada por la operación de la Clínica, que se beneficiaría del programa de RSE desde las perspectivas ambientales, geográficas, etc (Censo)	Físicos: Computador/Teléfonos/Celulares. Humano: Personal de soporte para censar.	Gerente Administrativo/ Jefe de Mercadeo de Servicios

		<b>Un excelente trato al cliente</b> , implementando capacitaciones, talleres o entrenamientos, al 100% del personal misional y de soporte, encaminado a desarrollar y fortalecer competencias de excelente trato al cliente.	Diseñar el programa de capacitación y entrenamientos del personal misional y de apoyo.	Económicos: Gastos de capacitaciones y entrenamientos. Humano: Personal especializado.	Gerente Médico/ Gerente Administrativo.
			Adecuar los espacios dentro del horario laboral para la ejecución del programa.	Físicos: Herramientas tecnológicas. Humano: Personal misional especializado.	Gerente Médico/ Gerente Administrativo.
			Reclutar personal capacitado en desarrollo de competencias de excelente trato al paciente.	Económicos: Gastos de contratación de personal capacitado. Humano: Personal especializado.	Gerente Administrativo.
<b>Alianzas estratégicas</b>	Establecer relaciones confiables y robustas, de mutuo beneficio con entidades prestadoras de servicios de salud con alto ingreso de pacientes por necesidades de tratamiento ortopédico y de traumatología.	<b>Los negocios pequeños son buenos aliados.</b> Desarrollar alianzas contractuales con empresas que presten servicios complementarios a los de CLINITRAUMA IPS.	Definir con qué pequeñas organizaciones de la región se podrían generar las posibles alianzas.	Económicos: Herramientas tecnológicas. Humano: Personal especializado	Jefe de mercadeo de servicios/ Gerente Administrativo
			Definir condiciones y lineamientos de las posibles alianzas a realizarse.	Físico: Herramientas tecnológicas. Humano: Personal especializado en alianzas institucionales	Jefe de mercadeo de servicios/ Gerente Administrativo/ Gerente Médico
			Agendar reuniones con los directivos de las organizaciones en donde se desarrollarán las posibles alianzas.	Físico: Oficina apropiadas para ejecución de reuniones./ Herramientas tecnológicas Humanos: Personal especializado.	Jefe de mercadeo de servicios/ Gerente Administrativo
		<b>Experiencia con el servicio.</b> Construir una red de IPSs privadas y públicas y hospitales, con experiencia,	Identificar con qué IPS públicas o privadas de la región se podrían crear las posibles redes	Económicos: Herramientas tecnológicas. Humano: Personal especializado	Jefe de mercadeo de servicios/ Gerente Administrativo



		ubicada en territorios aledaños.	Definir condiciones y lineamientos para la creación de las redes hospitalarias.	Físico: Herramientas tecnológicas. Humano: Personal especializado en creación de redes hospitalarias.	Jefe de mercadeo de servicios/ Gerente Administrativo/ Gerente Médico
			Convocar grupos focales, reuniones y mesas de trabajo para la revisión de las condiciones y lineamientos para la creación de las redes hospitalarias.	Económicos: Gastos de gestión documental de conformación de redes hospitalarias. Físicos: Instalaciones apropiadas para la implantación de grupos focales y reuniones.	Jefe de mercadeo de servicios/ Gerente Administrativo

**Tabla 22.** Criterios del plan Táctico de mercadeo.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 7. CONTROL Y EVALUACIÓN

A continuación, se muestra la información necesaria para la medición de los indicadores de gestión definidos para el control y la evaluación de las acciones u operaciones del área de mercadeo de servicios que apoyarán los objetivos de mercadeo de Clinitrauma IPS.

OBJETIVO RELACIONADO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE DE DATOS CALCULO DEL INDICADOR	MET A	RESPON SABLE	PERIODICIDAD
Llevar a Clinitrauma IPS a ser la primera opción en la mente del consumidor, por la oportunidad en la atención, la calidad y seguridad del paciente.	Net Promoter Score (NPS)	(cantidad de promotores - cantidad de detractores) / (cantidad de encuestados) x 100	Respuestas a la encuesta para calcular el NPS	60%	Jefe área de mercadeo de servicios	Semestral
	Índice esfuerzo del cliente	Suma total de valoraciones/# de valoraciones	Datos encuesta esfuerzo del cliente	< = 2	Jefe área de mercadeo de servicios	Semestral
Influir en el comportamiento de los pacientes que requieran servicios médicos de Ortopedia y Traumatología, informando, persuadiendo y generando recordación, de los servicios ofertados y la calidad de los mismos, a la población.	Eficiencia de la Publicidad	# de campañas o estrategias publicitarias realizadas (trimestre)/ # de campañas o estrategias planeadas (trimestre)	Información sobre campañas publicitarias planeadas y realizadas cada trimestre	90%	Jefe área de mercadeo de servicios	Trimestral
	Cumplimiento de Ventas	Total de ingresos al mes/ Ingresos proyectados mensual	Ingresos mensuales e ingresos proyectados mensuales	75%	Gerente	Mensual
Reconocer el público objetivo, el mercado actual, y el estado actual del sector de servicios de salud, con el fin de captar mayor número de clientes.	Nivel de satisfacción del cliente	# de usuarios encuestados satisfechos/# de usuarios encuestados	Encuesta satisfacción del cliente	90%	Jefe área de mercadeo de servicios	Trimestral
Establecer relaciones confiables y robustas, de mutuo beneficio, con entidades prestadoras de servicios de salud con alto ingreso de pacientes por necesidades de tratamiento ortopédico y de traumatología.	Efectividad de las alianzas	# de alianzas materializadas/ # de alianzas posibles	Alianzas concretadas en el año e información sobre posibles aliados	50%	Gerente	Anual
	Ingresos por medio de alianzas	Total de ingresos recibidos por medio de aliados x mes/ Ingresos totales x mes	Ingresos mensuales totales e ingresos mensuales gracias a los aliados estratégicos	-	Gerente	Mensual

**Tabla 23.** Criterios de control y evaluación.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 8. REVISIÓN DE LA GESTIÓN

Se establece la entrega de informes de gestión, con el objetivo de mantener informado a las partes interesadas sobre las actividades de coordinación, gestión, administración y dirección que se han efectuado en torno al Plan de Mercadeo, durante el período de tiempo definido por Clinitrauma IPS.

A continuación, se enuncian los tipos de informes que se deberán presentar para cumplir con la rendición de cuentas de la gestión del área de mercadeo de servicios de Clinitrauma IPS.

Informes de gestión:

- Nombre del Informe: Informe mensual de gestión del área de mercadeo de servicios de Clinitrauma IPS  
Fechas de rendición: Dentro de los primeros 5 días del mes, una vez se cierre el mes a rendir.  
Canal: Físico/Magnético  
Dependencia que genera el informe: Área de mercadeo de servicios.  
Colaborador responsable: Jefe de mercadeo de servicios.
- Nombre del Informe: Informe trimestral de gestión del área de mercadeo de servicios de Clinitrauma IPS  
Fechas de rendición: Trimestralmente dentro de los primeros 10 días del mes, una vez se cierre el trimestre a rendir.  
Canal: Físico/Magnético  
Dependencia que genera el informe: Área de mercadeo de servicios.  
Colaborador responsable: Jefe de mercadeo de servicios.
- Nombre del Informe: Informe anual de gestión del área de mercadeo de servicios de Clinitrauma IPS.  
Fechas de rendición: anual dentro de los primeros 20 días del mes, una vez se cierre el año a rendir.  
Canal: Físico/Magnético

Dependencia que genera el informe: Área de mercadeo de servicios/Gerencia administrativa.

Colaborador responsable: Jefe de mercadeo de servicios y gerente administrativa.